MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII ŞI TINERETULUI

Coordonator: CAMELIA SUZANA ILIE

CĂTĂLINA ILEANA POŞTOVEI

CRISTINA TANISLAV

MAGDALENA ARDELEANU

MEDIUL CONCURENȚIAL AL AFACERILOR



Clasa a XII-a









FILIERA TEHNOLOGICĂ

PROFILUL SERVICII



Oscar Print
Editură Tipografie

MINISTERUL EDUCAŢIEI, CERCETĂRII ŞI TINERETULUI

Coord. prof. Ilie Suzana Camelia

prof. Tanislav Cristina

prof. Poştovei Cătălina

prof. Ardelean Magdalena

MEDIUL CONCURENŢIAL AL AFACERILOR

Clasa a XII–a
Filiera tehnologică
Profilul: Servicii

(Ruta directă clasa a XII-a, calificările profesionale: Tehnician în turism, Tehnician în activităţi economice, Tehnician în achiziţii şi contractări, Ruta progresivă clasa a XIII-a, calificările profesionale: Tehnician în comerţ, Tehnician în hotelărie, Tehnician în gastronomie, Organizator banqueting)

Editura OSCAR PRINT
BUCUREŞTI, 2007

Manualul a fost aprobat prin Ordinul Ministrului Educaţiei, Cercetării şi Tineretului nr. 1561/110/23.07.07 în urma evaluării calitative şi este realizat în conformitate cu programa analitică aprobată prin Ordin al Ministrului Educaţiei şi Cercetării nr.......din..............................

Titlul: *Mediul concurenţial al afacerii* (filiera tehnologică, profil Servicii, ruta directă clasa a XII-a, calificările profesionale: Tehnician în turism, Tehnician în activităţi economice, Tehnician în achiziţii şi contractări, Ruta progresivă clasa a XIII-a, calificările profesionale: Tehnician în comerţ, Tehnician în hotelărie, Tehnician în gastronomie, Organizator banqueting)

REFERENŢI: **prof.gr.I Bucura Dana Alice**
prof.gr.I. Popescu Luminiţa

Editura „*OSCAR PRINT*"
Bucureşti, b-dul *REGINA ELISABETA* nr. 71, sector 5
Tel./Fax. 315.48.74, 0722.723.139
E-mail: *contact@oscar print.ro*
Comenzi la tel.: 315.48.74
Tehnoredactare computerizată: *CATANĂ ELENA SIMONA*
Coperta: *RĂZVAN BĂLAŞA*

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
Mediul concurenţial al afacerii: (filiera tehnologică – prof. Servicii, ruta directă – clasa a XII-a, calificările profesionale Tehnician în administraţie, Tehnician în activităţi de poştă, Tehnician în activităţi economice, Tehnician în achiziţii şi contractări, Tehnician în turism şi ruta progresivă – clasa a XII-a, calificările profesionale Tehnician în hotelărie, Tehnician în gastronomie, Organizator banqueting, Tehnician în activităţi de turism)/ prof. Tanislav Cristina, prof. Poştovei Cătălina, prof. Ilie Suzana Camelia, prof. Ardelean Magdalena – Bucureşti, Oscar Print, 2007-07-27 Bibliogr.
ISBN 978-973-668-175-2

I. Tanislav, Cristina
II. Poştovei, Cătălina
III. Ilie Suzana Camelia
IV. Ardelean, Magdalena

339.137.2(075.35)

CUPRINS

CAPITOLUL 1

ANALIZA CONCURENŢILOR

În cadrul acestui capitol elevii vor dobândi următoarele competenţe:
UC 9 - C1. Analizează concurenţa pe piaţă

Identificarea concurenţilor

Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor

Determinarea punctelor tari şi slabe ale ofertei proprii prin compararea acesteia cu cea a concurenţilor



CUVINTE CHEIE

Concurenţi	Studierea pieţei
Ofertă	Preţ
Puncte tari	Diversitate sortimentală
Puncte slabe	Calitate

UC 9

MEDIUL CONCURENŢIAL AL AFACERILOR

C1. ANALIZEAZĂ CONCURENŢA PE PIAŢĂ

CONŢINUTURI TEMATICE ASOCIATE COMPETENŢELOR

- Identificarea concurenţilor: studierea directă a pieţei, publicaţii de specialitate, Internet, alte modalităţi mass media (LT)
- Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor: din punct de vedere a preţurilor, diversităţii sortimentale, calităţii, segmentelor de consumatori, cotei de piaţă, nivelului tehnologic etc (LT)
- Determinarea punctelor tari şi slabe ale ofertei proprii prin compararea acesteia cu cea a concurenţilor: compararea preţurilor proprii cu cele ale concurenţilor, structurilor sortimentale, nivelurilor calitative, cotelor de piaţă, segmentelor de consumatori, nivelurilor tehnologice.

Prin **concurenţă** (*din limba latină:* concurrere = a concura) se înţelege:

- (alţi) participanţi la o competiţie sportivă, economică sau o altă competiţie
- opusul monopolului

Cuvântul înseamnă:

- în economie: rivalitatea dintre diferiţi ofertanţi pentru a câştiga clienţi;
- în sport: este o manifestare organizată;
- în natură: este o luptă a diferitelor vietăţi pentru supravieţuire, în condiţiile resurselor limitate;
- în drept: este o aplicabilitate a mai multor resurse în aceleaşi circumstanţe.

1.1 Concurenţa- componentă a pieţei

Concurenţa este un mod de manifestare a economiei de piaţă, în care pentru un bun omogen şi substitutele sale, existenţa unui singur producător devine practic imposibilă.

Problema concurenţei prezintă interes pentru toţi actorii pieţei: producători, consumatori, intermediari. Fiecare firmă este preocupată să fie cât mai competitivă, iar câştigul net să fie cel mai bun, iar acţiunile unei firme nu depind exclusiv de aceasta ci şi de acţiunile concurenţilor ei.În absenţa concurenţilor orice firmă aflată pe piaţă ar putea să îşi stabilească liber preţurile la un nivel ridicat.

În funcţie de numărul de concurenţi şi gradul de diferenţiere al produselor întâlnim:

➢ Concurenţa imperfectă – este situaţia de pe piaţă în care condiţiile necesare pentru existenţa concurenţei perfecte nu sunt satisfăcute.Forme de concurenţă imperfectă:

- *Monopol* – situaţie în care există un singur vânzător al unui bun economic.
- *Oligopo* – situaţie în care există un număr redus de vânzători ai unui bun economic.
- *Concurenţă monopolistă* – situaţie în care există mai mulţi vânzători de bunuri total diferite.
- *Monopson* – situaţie în care există un singur cumpărător al unui bun economic.
- *Oligopson* – situaţie în care există un număr restrâns de cumpărători ai unui bun economic.

Concurenţa imperfectă poate apărea pe anumite pieţe din cauza lipsei de informare a cumpărătorilor şi vânzătorilor despre preţuri şi despre bunurile de pe piaţă.



Căutaţi! ...pe Internet sau în presa de specialitate exemple pentru forme de concurenţă imperfectă.

Vorbiţi despre

Un război „Dolce" - Un fost monopol zdruncină monopolul reţelelor de cablu. Ironia sorţii, compania care a pierdut monopolul pe piaţa telefoniei fixe atacă monopolul teritorial al cabliştilor. Zilele în care telefonia fixă genera venituri suficiente pentru a fi o afacere profitabilă sunt pe cale să apună. RomTelecom, cel mai mare operator român de telefonie fixă, se reorientează. Dacă anul trecut a ieşit la rampă cu o strategie agresivă pe piaţa de acces la internet, recent a intrat în forţă pe piaţa televiziunii digitale (DTH) prin lansarea Dolce. O investiţie de peste 15 milioane de euro, care a adus 15.000 de clienţi într-o săptămână de la lansare. Asta în condiţiile în care pe partea de telefonie fixă operatorul a pierdut 400.000 de clienţi într-un an.

Preluat din Comunicaţii mobile, data: 2006-12-11

- **Concurenţa perfectă** – este un model al teoriei economice. Acest model descrie o formă ipotetică a pieţei în care nici un producător sau consumator nu are puterea de a influenţa preţurile de pe piaţă. Aceasta ar conduce la un rezultat eficient, ţinând cont de definiţia standard a economiei. Analiza pieţelor perfect competitive asigură fundamentul teoriei cererii şi ofertei.

Lectură suplimentară

Se spune că agricultura cu un număr mare de ofertanţi, o cerere relativ inelastică şi produse aproape perfect substituibile, este o aproximare a modelului concurenţei perfecte. Acest lucru poate fi adevărat în anumite locuri şi perioade istorice, dar nu este adevărat în cazul economiilor moderne. De exemplu, pe piaţa globală a agriculturii, agricultorilor europeni sau americani li se oferă subvenţii, iar aceştia îşi exportă produsele la preţuri de dumping, preţuri sub costurile de producţie. Orice formă de intervenţie guvernamentală, cum ar fi subvenţiile, deformează piaţa, ceea ce duce la dispariţia concurenţei perfecte.

Concurenţa perfectă este o teorie absolută, deoarece nu există exemple de piaţă perfect competitivă.

În cadrul pieţei, firmele pot avea în vedere satisfacerea aceloraşi nevoi de consum sau a unor nevoi diferite, ele adresând acestora produse sau servicii identice, substituibile sau asemănătoare.În funcţie de acestea, concurenţa poate fi variată:

➢ **Concurenţă directă** – este cea mai uşor de observat şi poate fi:

- ***concurenţă de marcă*** – ce are loc între firme ce oferă aceleaşi bunuri sau servicii destinate satisfacerii aceloraşi nevoi. Diferenţierea între concurenţi se realizează în acest caz prin intermediul mărcii.Exemple: producătorii de bere, benzină, pâine etc.
- ***concurenţă la nivel de industrie*** – ce are loc între firme ce oferă produse similare care satisfac diferit aceeaşi nevoie. Este vorba în general de produse sau servicii substituibile în consum, iar competiţia se realizează prin diferenţierea calitativă a produselor.Exemple: industria alimentară, industria aparatelor electrocasnice, industria confecţiilor etc.

➢ **Concurenţă indirectă** – privită mai ales din punct de vedere al pieţei şi poate fi:

- ***concurenţă formală*** – ce are loc între firme ce oferă produse/servicii care satisfac aceeaşi nevoie în moduri diferite.Exemplu: nevoia de a petrece timpul liber se poate satisface vizionând un film sau participând la o excursie.
- ***concurenţă generică*** – ce se întâlneşte la nivelul întregii pieţe, firmele disputându-şi de fapt aceleaşi venituri ale cumpărătorilor, care sunt obligaţi să îşi ierarhizeze nevoile.

Vorbiţi despre → *... alte exemple de concurenţă directă şi indirectă. Comentaţi cu colegii voştri.*

Forme ale concurenţei

Forme ale concurenţei	Caracterizare
Concurenţă directă	– firmele se adresează aceloraşi nevoi cu produse/servicii similare/identice
Concurenţă indirectă	– firmele se adresează aceloraşi nevoi/unor nevoi diferite cu produse/servicii diferite

Ce trebuie să ştie firmele despre concurenţii lor? Lucruri cum ar fi: cine sunt concurenţii, ce obiective au, care sunt punctele tari şi punctele slabe, cum reacţionează... etc. Toţi paşii pe care trebuie să îi parcurgă o firmă pentru a analiza concurenţa sunt reprezentaţi în schema următoare:

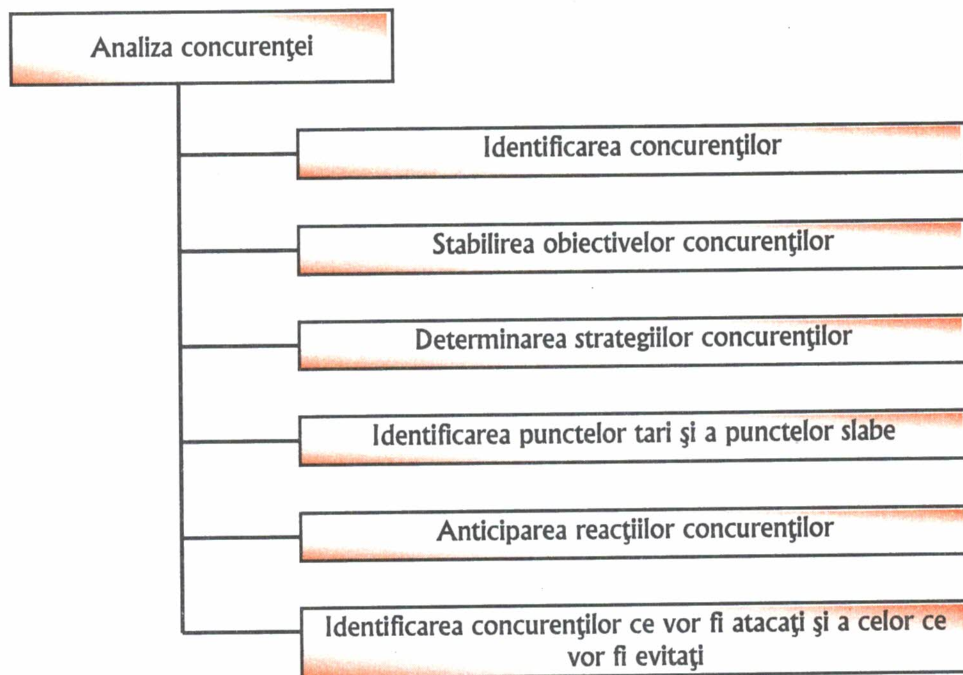


Figura nr. 1.1.1

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 1

„Când vorbim despre piaţa parfumurilor din România, vorbim despre o piaţă în care numeroşii jucători prezenţi au acoperit cu succes majoritatea tipurilor de consumatori şi varietăţilor de produse. Deci, putem spune că piaţa autohtonă a parfumurilor selective (de lux), de masă şi medie dispune la ora actuală de o ofertă completă şi diversificată unde exigenţa consumatorului

român pune la grea încercare contrafacerile şi calitatea îndoielnică". *Magazinul Progresiv,* un articol de Andreea Tenescu.

1. Identificaţi comercianţii de la care puteţi cumpăra parfumuri în localitatea voastră (sau în zona voastră).
2. Precizaţi principalele caracteristici ale fiecăruia. Prezentaţi analiza voastră sub formă de tabel.
3. Consideraţi oferta de pe piaţa locală completă în ceea ce priveşte aceste produse? Justificaţi răspunsul vostru.
4. Ce caracteristici ar trebui să îndeplinească un nou venit pe această piaţă?

Timp de lucru: 50 minute

Aplicaţia nr. 2

Alegeţi împreună o piaţă.

1. Alegeţi o firmă care acţionează pe piaţa respectivă.
2. Listaţi firmele care concurează direct cu firma aleasă.
3. Identificaţi firmele care sunt concurente indirecte.
4. Discutaţi despre modul în care fiecare din firme îşi satisface consumatorii.
5. Formulaţi noi oportunităţi de piaţă pentru firma aleasă.

Exemplu: piaţa aleasă este „timp liber în familie". Firma aleasă este « un restaurant fast food cu hamburgeri ».

Concurenţi direcţi	Concurenţi indirecţi
1. Alte restaurante fast food cu hamburgeri	1. Parcuri de distracţie
2. Alte restaurante fast food	2. Cinema, teatre
3. Restaurante de familie	3. Evenimente sportive
4. Restaurante elegante	

Timp de lucru: 50 minute

1.2 Identificarea concurenţilor

Identificarea concurenţilor unei firme poate părea o problemă simplă. Toată lumea se gândeşte că principalul concurent al firmei Coca Cola este Pepsi Cola. Dar gama concurenţilor efectivi sau potenţiali este mult mai largă. Un concurent nou poate constitui o ameninţare mult mai periculoasă, o nouă tehnologie poate fi mai ameninţătoare.Multe firme,de exemplu, au pierdut teren neacordând destulă atenţie Internetului şi oportunităţilor oferite de acesta.

Suntem toţi convinşi de importanţa pe care cunoaşterea clienţilor o are pentru orice firmă dar în aceeaşi măsură şi cunoaşterea concurenţilor este de o covârşitoare relevanţă pentru activitatea desfăşurată. Pe o anumită piaţă, în principiu, cu cât concurenţa este mai intensă, speranţa de profit este mai mică iar segmentele de piaţă ce pot fi cucerite sunt de o mai mică dimensiune.Cu toate acestea, din experienţă se poate spune, că acţiunea într-un mediu concurenţial eficientizează activitatea oricărei firme, îi dinamizează activitatea.

Pentru toate firmele este, deci, extrem de important să îşi cunoască concurenţii, să îi identifice. Identificarea concurenţilor constă în alcătuirea unei liste cu concurenţi pentru a putea determina pe cei mai puternici, apţi să capteze cel mai mare număr de clienţi sau pe cei cu profiturile cele mai mari.

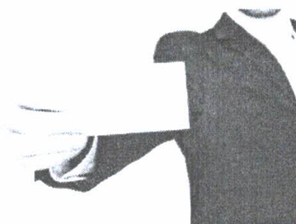
Marea majoritate a informaţiilor cu privire la concurenţă nu sunt dificil de identificat, ele putând proveni din surse accesibile sau chiar din observare directă.Dar există şi informaţii greu de obţinut sau chiar imposibil.

Metodele şi tehnicile ce pot fi utilizate pentru obţinerea de informaţii despre concurenţă este imperios necesar să fie în concordanţă cu etica în afaceri.

Sursele de informare pentru identificarea concurenţilor sunt:

Surse externe:

a. ***Surse informale***: clienţi comuni cu concurenţii, parteneri publici de la care firma poate obţine informaţii „informale" cu privire la preţuri, activităţi promoţionale, organizarea unor evenimente, proiectul unei posibile extinderi.



b. ***Surse formale*** care pot avea diverse origini:
   - Publice: organizaţii profesionale, Camera de Comerţ şi Industrie, ministere, consulate etc.

- Profesionale: presa locală, presa de specialitate, institute de sondaj, anuare, repertoare profesionale, paneluri etc.
- Comerciale: cataloage ale concurenţilor, campanii promoţionale, târguri şi expoziţii etc.

Surse interne:

Fac apel la informaţiile deţinute de propriul personal în urma contactului cu clienţii, furnizorii, intermediarii sau de noii angajaţi (de la firmele concurente) sau de stagiari, consultanţi etc.

Ştiaţi că!

Identificarea concurenţilor este înainte de toate o activitate susţinută de colectare a informaţiilor şi prelucrare a acestora.Etapele ce este indicat să fie urmărite sunt:

- *Identificarea concurenţilor şi ordonarea lor în funcţie de prioritate.*
- *Desemnarea persoanelor/grupului de lucru care se va ocupa de colectarea informaţiilor cu privire la concurenţi.(această sarcină poate fi îndeplinită şi de institute de consultanţă externe – pentru firmele mari).*
- *Definirea informaţiilor necesare: cantitative (cifra de afaceri, profit, preţuri practicate, adaos practicat) sau calitative (garanţii oferite, modalităţi de plată, calitatea serviciilor post vânzare).*
- *Colectarea informaţiilor din cât mai multe surse (web, teren, expoziţii şi târguri, clienţi, furnizori, intermediari, anunţuri).*
- *Sintetizarea informaţiilor obţinute şi ierarhizarea lor în funcţie de importanţa deţinută. Subliniem faptul că informaţiile trebuie înnoite anual sau ori de câte ori este necesar.*

Poate fi realizată o bază de date care să cuprindă informaţiile cu privire la concurenţă.

Identificarea concurenţilor presupune parcurgerea mai multor etape:

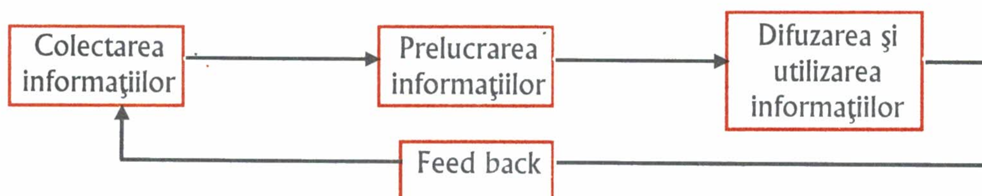


Figura nr. 1.1.2

a. **Colectarea informaţiilor**. Odată rezolvată problema stabilirii surselor ce pot fi folosite pentru a obţine informaţii trebuie organizată colectarea acestora.Unele informaţii pot fi obţinute prin observare sau în timpul discuţiilor cu clienţii în timp ce pentru altele poate fi necesară organizarea unei cercetări în toată regula. Cele două probleme ce pot apare în decursul acestei etape sunt:
   - costurile, care pot fi destul de ridicate şi pot descuraja unele firme.
   - disponibilitatea informaţiilor, mai ales a celor cu caracter confidenţial.



b. **Prelucrarea informaţiilor** presupune alegerea informaţiilor utile şi examinarea lor cu atenţie mai ales în ceea ce priveşte:
   - credibilitatea sursei folosite
   - actualitatea informaţiei

   Tot în această etapă trebuie definite criteriile care sunt folosite pentru a compara firma cu firmele concurente. Este eficientă şi foarte indicată elaborarea unui model de analiză care reduce mult timpul de lucru.
c. **Difuzarea informaţiilor** se face în funcţie de relaţiile existente în cadrul firmei şi de politica de confidenţialitate aplicată.
d. **Utilizarea informaţiilor şi reacţia inversă** poate presupune elaborarea de acţiuni:
   - pe termen scurt (organizarea unei acţiuni promoţionale).
   - pe termen lung (modernizarea suprafeţei de vânzare, formarea personalului etc).

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 3

Pentru a vă familiariza cu diverse metode de culegere a informaţiilor cu privire la concurenţă întocmiţi un dosar de presă. În acest scop urmaţi paşii:

1. De ce realizăm un dosar de presă?

Deoarece permite colectarea de informaţii foarte diverse, compararea lor, urmărirea evoluţiei unor fenomene şi aprofundarea analizei acestora.

2. Unde găsim informaţiile?

• cotidiene de interes general locale: Opinia, Şansa, Expres, Jurnalul de Transilvania.

• cotidiene de interes general naţionale: Adevărul, România liberă, Jurnalul naţional, Cotidianul, Evenimentul zilei, Libertatea etc.

- periodice de interes general: Unica, Avantaje, Tabu, Olivia, Viva etc.
- periodice cu profil economic: Capital, Banii Noştri, Idei de Afaceri, Adevărul economic, Ziarul financiar etc.
- presa gratuită.
- publicaţii interne ale unor firme.
- publicaţii ale Registrului Comerţului
- publicaţii ale Camerei de Comerţ şi Industrie
- Pagini aurii
- Cartea de telefoane
- Cărţi de specialitate

• Internet: www.yahoo.com,www.lycos.com, www.msn.com, www.aol.com, www.altavista.com;www.google.com;www.infoseek.com.

3. În ce locuri putem consulta sursele de mai sus ?
   - Biblioteca liceului.
   - Biblioteca judeţeană.
   - Centru de documentare.
   - Cabinetul firmelor de exerciţiu.

4. Cum veţi realiza dosarul?
   - alegeţi tema cercetării. Ea nu trebuie să fie prea vastă şi să aibă legătură cu disciplinele pe care le studiaţi.
   - fotocopiaţi articolele alese (sau le puteţi decupa). Nu uitaţi să notaţi de unde aveţi articolul, data, autorul. Nu colectaţi un număr prea mare de articole!
   - alegeţi suportul (de exemplu un dosar).
   - alegeţi modul în care clasaţi articolele (cronologic sau tematic).
   - organizaţi-vă activitatea eficient.

5. Realizaţi o sinteză a dosarului de presă şi prezentaţi-o clasei.

Timp de lucru: 4 săptămâni.

Aplicaţia nr. 4

Una din metodele de culegere a datelor cu privire la concurenţă îl constituie Internetul. Acesta este din ce în ce mai răspândit şi din ce în ce mai uzitat.

Realizaţi analiza site-ului unei firme cunoscute.

În acest scop este indicat să urmaţi paşii:

1. Identificarea firmei care este proprietara site ului.
2. Caracteristicile site-ului:
   - este comercial ?
   - este vitrina firmei ?
   - care este publicul vizat ?
   - oferă informaţii, propune servicii, permite schimbul de informaţii ?
3. Designul şi modul de funcţionare al site ului.
   - Cum se prezintă portalul ?
   - Care sunt principalele rubrici din meniu ?
   - Este interactiv ?
   - Are un motor de căutare intern ?
   - Este actualizat frecvent ?

Timp de lucru: 50 minute

Aplicaţia nr. 5

Doriţi să plecaţi într-o excursie la Roma. Vreţi să găsiţi cea mai ieftină variantă de transport cu avionul. Vă hotărâţi să cumpăraţi de pe Internet.

1. Identificaţi toate site urile care oferă ca servicii vânzarea de bilete de avion pe Internet.
2. Alcătuiţi o listă cu primele 3 site uri care oferă cele mai ieftine preţuri.
3. Identificaţi şi celelalte servicii oferite de site urile respective.

Timp de lucru: 50 minute

1.3 Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor

Pentru a evalua oferta de produse şi servicii a concurenţilor trebuie să îi cunoaştem foarte bine.

Este util, în acest sens, să stabilim o fişă de identitate a firmei concurente. Fişa de identitate este un document care permite sintetizarea a unui număr mare de informaţii referitoare la o firmă. Ea poate constitui un mijloc important de analiză şi comparaţie a propriei firme cu firme concurente.Fişa de identitate poate fi proiectată în funcţie de necesităţile fiecăruia. Aceasta ar putea să cuprindă următoarele elemente:

a. *Elemente de identitate:*
- Localizarea geografică
- Suprafaţa deţinută
- Statut juridic
- Istoric
- Modalităţi de funcţionare

b. *Poziţia deţinută pe piaţă:*
- cota de piaţă deţinută şi evoluţia ei
- cota de piaţă relativă (care măsoară distanţa faţă de principalul concurent)
- imaginea firmei pe piaţă
- fidelitatea clienţilor faţă de firmă

c. *Strategia adoptată:*
- obiective de scurtă şi lungă durată
- pieţe ţintă
- segmente de piaţă cărora li se adresează
- poziţionare pe piaţă

d. *Elemente specifice:*
- diversitate sortimentală
- preţuri practicate
- calitatea produselor/serviciilor
- servicii oferite
- acţiuni promoţionale iniţiate

e. *Potenţialul deţinut:*
- resurse financiare
- resurse tehnologice
- resurse umane
- resurse logistice
- resurse materiale

Dar pentru a evalua concurenţa este necesar şi să apelăm la diverse tehnici de măsurare a poziţiei pe care aceasta o ocupă.

Atunci când analizează concurenţa o firmă trebuie să aibă în vedere trei variabile:

a. Cota de piaţă - determinată de ponderea deţinută pe piaţa ţintă de concurent.

Cota de piaţă permite exprimarea ponderii deţinute de o anumită firmă, de un produs ori de o marcă în cadrul unei pieţe de referinţă.

$$CPi = \frac{Vi}{V} * 100 = \frac{CAi}{CA} * 100$$

Cpi = cota de piaţă;
V = volumul vânzărilor produsului „x" pe piaţă;
Vi = volumul vânzării firmei /mărcii;
CA = cifra de afaceri totală pe piaţa a produselor „x";
CAi = cifra de afaceri a firmei/ mărcii.

În funcţie de piaţa de referinţă putem întâlni mai multe tipuri de cotă de piaţă :

- *cota de piaţă totală* – se determină în raport cu vânzările totale pe această piaţă;
- *cota de piaţă servită* – se determină doar pe segmente de piaţă în care activează firma şi în raport cu vânzările totale înregistrate pe aceste segmente ;
- *cota de piaţă relativă* – este determinată în raport cu vânzările celui mai puternic concurent;

$$CPRi = \frac{Vi}{V_L} = \frac{CAi}{CA_L} = \frac{CPi}{CP_L}$$

V = volumul vânzărilor;
CA = cifra de afaceri;
L = lider;
i = marca de produs sau firma a cărei poziţie pe piaţă este analizată.

- *cota de piaţă relativă a liderului* – se determină în raport cu vânzările concurentului care ocupă locul secund pe piaţă.

$$CPR_L = \frac{V_L}{V_{II}} = \frac{CA_L}{CA_{II}} = \frac{CP_L}{CP_{II}}$$

V = volumul vânzărilor;
CA = cifra de afaceri;

L = lider;

II = concurentul care ocupă locul secund pe piaţă (din punct de vedere al vânzărilor).

b. Cota raţională – determinată de ponderea clienţilor ce au menţionat firma concurentă la întrebarea: *Care este prima firmă care vă vine în minte când se menţionează sectorul de activitate.....?*

c. Cota afectivă – determinată de ponderea clienţilor ce au menţionat firma concurentă la întrebarea: *De la ce firmă preferaţi să cumpăraţi acest produs?*

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 6

Pe piaţa parfumurilor din ţara A s-au înregistrat în 2005 vânzări totale de produse de 260 milioane de euro, cifra include şi importurile care se ridică la 200 milioane de euro. O firmă străina K a exportat pe piaţa ţării A un volum de produse cosmetice de 10 milioane de euro. În 2006 volumul total al tranzacţiilor a crescut, cei trei indicatori au reprezentat: vânzările totale 285 milioane de euro, volumul importurilor 230 milioane de euro şi volumul vânzărilor firmei K 12 milioane euro. Care a fost cota de piaţă a firmei K în cei doi ani?

Timp de lucru: 20 minute

Aplicaţia nr. 7

Potrivit revistei „Marketing News" primele cinci locuri în ierarhia mondială a firmelor de cercetare de marketing în 1999 erau:

Firma	CA (milioane de dolari)
I. A.C.Nielson	1524
II. A.M.S. Health	1276
III. Kantar Group	774
IV. T.N. Sofres	601
V. Information Resources	546

Să se calculeze cota relativă de piaţă a acestor firme, dacă volumul total al încasărilor din cercetări de marketing în 1999 a fost de 14643 milioane de dolari.

Timp de lucru: 30 minute

Aplicaţia nr. 8

Unul din prietenii voştri încearcă să se lanseze pe piaţă cu un produs local. El vă solicită ajutorul în întocmirea unei scurte analize a pieţei şi a concurenţei locale. Analiza poate cuprinde:

1. Obiectivul urmărit şi destinatarul analizei.
2. Un paragraf introductiv cu privire la produsul/serviciul oferit.
3. Concurenţii existenţi pe piaţă.
4. Poziţia pe care o deţin concurenţii.
5. Perspectivele pieţei.
6. Posibili clienţi.
7. Sfaturi pentru reuşită.

Timp de lucru: 2 săptămâni



Lucraţi în grupuri de 3-4 elevi. Prezentaţi analiza colegilor.

1.4 Determinarea punctelor tari şi slabe ale ofertei proprii

Oferta firmei trebuie să fie percepută de clienţi ca fiind cea mai atractivă, cea mai credibilă, cea mai diferită prin raportare la oferta concurenţilor.

Pentru a defini punctele tari şi punctele slabe ale propriei oferte putem apela la analiza **SWOT**.

Acronimul **SWOT** provine din engleză şi înseamnă: ***Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats***. În română cei patru termeni pot fi traduşi prin: ***Puncte tari, Puncte slabe, Oportunităţi, Ameninţări***.Din interior provin punctele tari şi punctele slabe, din exterior provin oportunităţile şi ameninţările.

Primii paşi în realizarea unei analize SWOT constau în definirea obiectivelor urmărite.Obiectivele trebuie să fie cât mai explicite şi acceptate de toţi factorii participanţi la procesul de decizie.

Odată identificate obiectivele poate fi realizat şi SWOT ul având în vedere identificarea corectă a elementelor componente:

Puncte tari – atribute ale firmei care concură la realizarea obiectivelor;
Puncte slabe – atribute ale firmei care împiedică realizarea obiectivelor;
Oportunităţi – factori externi care concură la realizarea obiectivelor;
Ameninţări – factori externi care împiedică realizarea obiectivelor.

SWOT poate fi exprimată şi sub formă de diagramă:

	Concură la realizarea obiectivelor	Împiedică realizarea obiectivelor
Atribute interne, specifice firmei	Puncte tari	Puncte slabe
Atribute externe, specifice mediului în care acţionează firma	Oportunităţi	Ameninţări

Figura 1.4.1

Iată câteva exemple de atribute care pot constitui *puncte tari*:

- dispune de resurse: financiare, umane, de amplasare
- servicii oferite clienţilor
- eficienţa
- avantaje faţă de concurenţi
- infrastructura
- calitatea
- personalul
- preţurile practicate
- aptitudini concurenţiale bune
- o percepţie pozitivă din partea clienţilor
- este un lider recunoscut pe piaţă
- deţine strategii funcţionale bine concepute
- are capacităţi de inovare
- conducerea este capabilă
- este proprietar de tehnologie
- este protejat de acţiuni concurenţiale puternice



Puncte slabe

- direcţia strategică este neclară
- dispune de facilităţi învechite
- nivelul productivităţii este scăzut
- lipsă de viziune şi talent managerial
- deficienţe în rezolvarea problemelor interne
- este vulnerabilă la presiunile concurenţilor
- slabă atenţie acordată domeniului cercetare- dezvoltare
- linia de produse este limitată
- slabă imagine pe piaţă

Iată şi câteva exemple de elemente care se pot constitui în *oportunităţi*

- deservirea unor categorii suplimentare de clienţi
- cucerirea de noi segmente ale pieţei
- extinderea liniei de produse
- diversificarea gamei de produse
- pătrunderea pe pieţe noi
- integrarea verticală
- creştere rapidă a pieţei pe care acţionează
- politici guvernamentale favorabile

...sau *ameninţări*

- posibilitatea apariţiei unor noi concurenţi
- creşterea vânzărilor de produse substituibile
- creştere lentă a pieţei
- politici guvernamentale nefavorabile
- creşterea presiunilor concurenţiale
- recesiune economică
- putere de negociere în creştere a furnizorilor sau clienţilor
- schimbări în nevoile şi gusturile consumatorilor
- schimbări demografice

Este foarte important să realizăm o diagramă SWOT corectă.În cazul în care în urma realizării diagramei SWOT rezultă faptul că obiectivele nu pot fi atinse trebuie stabilite alte obiective şi procesul se repetă.

În cazul în care obiectivele pot fi atinse trebuie stabilite strategiile cele mai adecvate răspunzând la următoarele întrebări:

Cum putem folosi punctele tari ?

Cum putem înlătura punctele slabe ?

Cum putem exploata fiecare oportunitate ?

Cum ne putem apăra în faţa ameninţărilor din mediul extern ?

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 9

Realizaţi un proiect care să cuprindă următoarele informaţii:

1. Identificaţi principalii concurenţi fizici şi virtuali ai unui magazin de cărţi ce se află în localitatea voastră.

2. Realizaţi un tablou comparativ cu caracteristicile principalilor concurenţi.

3. Listaţi punctele tari şi punctele slabe ale principalilor concurenţi şi comparaţile cu cele pe care le are magazinul ales.

Timp de lucru: 2 săptămâni



Lucraţi în grupuri de 3-4 elevi. Prezentaţi raportul vostru colegilor.

Aplicaţia nr. 10

STUDIU DE CAZ

Firma „Computer" are ca obiect de activitate comercializarea de computere şi accesorii.

În judeţ nu mai sunt alţi agenţi economici care comercializeză computere şi accesorii.

Firma oferă transport gratuit la domiciliul clienţilor sau sediile firmelor şi instalarea. Deasemenea asigură service gratuit pentru o perioadă de un an şi apoi contra cost.

Deoarece cererea este mare, ca urmare a creşterii puterii de cumpărare a populaţiei, aprovizionarea se face săptămânal cu mijlocul de transport al firmei.

Preţurile sunt mari, făcând comparaţie cu preţurile medii practicate în ţară.

Publicitate s-a făcut într-un ziar şi la un post de radio local.

Luna viitoare se va deschide un nou magazin de computere. Acesta şi-a făcut publicitate în ultima lună prin toate canalele media din zonă.

În ultima hotărâre a Guvernului s-a decis sprijinirea comercianţilor de computere prin reducerea impozitului pe profit şi reducerea taxelor în cazul importurilor.

Se cere :

a. Realizaţi analiza SWOT pentru firma Computer completând următoarea schemă :

Puncte tari	Puncte slabe
Oportunităţi	**Ameninţări**

b. Analizaţi situaţia firmei prin completarea tabelului următor:

Firma	*Diversitatea sortimentală*	*Servicii oferite*	*Nivel calitativ*	*Promovarea*	*Preţ*	*Concurenţi*
Computer						

Timp de lucru: 50 minute



Schemă recapitulativă

Concurenţă perfectă
Concurenţă imperfectă

→ Concurenţă →

Concurenţă directă
Concurenţă indirectă

↓

Analiza concurenţei

Identificarea concurenţilor
Stabilirea obiectivelor concurenţilor
Determinarea strategiilor concurenţilor
Identificarea punctelor tari şi punctelor slabe
Anticiparea reacţiei concurenţilor
Identificarea concurenţilor ce pot fi atacaţi şi a celor ce trebuie evitaţi

↓

Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor

↓

Determinarea punctelor tari şi slabe ale propriei oferte

REZUMAT

Concurenţa este un mod de manifestare a economiei de piaţă, în care pentru un bun omogen şi substitutele sale, existenţa unui singur producător devine practic imposibilă.

Problema concurenţei prezintă interes pentru toţi actorii pieţei: producători, consumatori, intermediari. Fiecare firmă este preocupată să fie cât mai competitivă, iar câştigul net să fie cel mai bun.Iar acţiunile unei firme nu depind exclusiv de aceasta ci şi de acţiunile concurenţilor ei.

În funcţie de numărul de concurenţi şi gradul de diferenţiere al produselor întâlnim:

- concurenţa perfectă
- concurenţa imperfectă

În funcţie de nevoile satisfăcute întâlnim:

- concurenţa directă
- concurenţa indirectă

Analiza concurenţei presupune: identificarea concurenţilor, stabilirea obiectivelor concurenţilor, determinarea strategiilor concurenţilor, identificarea punctelor tari şi a punctelor slabe, anticiparea reacţiilor concurenţilor, identificare concurenţilor ce vor fi atacaţi şi a celor ce vor fi evitaţi.

Identificarea concurenţilor se bazează pe utilizarea de surse diverse externe sau interne.

Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor se poate realiza cu ajutorul unei fişe de identitate care oferă informaţii diverse despre concurenţi.

Determinarea punctelor tari şi a punctelor slabe ale propriei oferte se realizează cu ajutorul analizei SWOT.



Verificaţi-vă cunoştinţele!

1. Precizaţi categoriile de concurenţă existente pe piaţă.
2. Exemplificaţi concurenţa directă şi indirectă.
3. Identificaţi etapele ce trebuie parcurse pentru a analiza concurenţa.
4. Enumeraţi sursele interne şi externe utilizate în identificarea concurenţilor.
5. Precizaţi ce elemente trebuie să cuprindă o fişă de identitate a concurenţilor.
6. Determinaţi elementele ce pot constitui punctele tari şi punctele slabe ale unei firme.
7. Precizaţi componentele unei analize SWOT.
8. Pe orizontală şi verticală veţi găsi 12 termeni specifici mediului concurenţial.Care sunt aceştia?

S	W	O	T	A	L	I	D	E	R	B
C	D	L	E	F	G	H	I	J	K	L
M	N	I	O	P	R	S	O	T	U	V
X	Y	G	A	B	C	P	F	E	F	G
V	C	O	N	C	U	R	E	N	T	A
S	D	P	F	G	H	E	R	I	J	N
K	L	O	Y	X	C	T	T	S	V	A
W	E	L	R	T	Z	U	A	A	I	L
M	O	N	O	P	O	L	O	P	A	I
S	D	F	S	E	G	M	E	N	T	Z
C	O	M	P	E	T	I	T	I	V	A
Y	X	A	V	A	N	T	A	J	C	V

9. Înlocuind cifrele cu litere veţi descoperi pe verticală (A-B) numele capitolului parcurs, iar pe orizontală termeni legaţi de acesta.

A

							1	12	1	2	11	1	13	
	7	14	7	9	11	8	2	4	11	1	11	14		
		7	15	10	9	11	1							
							3	4	19	10	9			
					7	3	4	18	7	14	7	3		
							5							
						16	1	9	6	1				
							6	10	9	10	9	10		
						16	7	2	7	14	7	3		
					6	7	2	6	8	9	10	2	11	1
							6							
						14	8	2	6	11	10			
						14	9	10	11					
						17	10	18	16	10	2	11		
					18	10	2	10	9	4	6	1		
			6	1	3	4	11	1	11	10				
2	4	17	1	19	10	14	4	1	11	1				
							1							
					2	10	3	7	4	1	3	1		
							1	2	1	3	4	5	1	

B

10. Relaţia dintre două firme, care realizează pantofi de damă, reprezintă:
   a. concurenţă directă
   b. concurenţă indirectă
   c. concurenţă laterală
   d. concurenţă neloială

11. Cota relativă de piaţă a unei firme:
   a. se calculează prin raportarea propriei sale cote de piaţă la cea a celui mai important concurent
   b. exprimă ponderea ce îi revine acesteia în piaţa produsului sau a grupei de produse din care face parte
   c. este un indicator de exprimare a structurii pieţei
   d. se calculează prin raportarea volumului de vânzări al firmei la vânzările totale ale produsului pe piaţa respectivă

12. Teatrele şi cinematografele dintr-o localitate sunt în relaţii de:
   a. concurenţă neloială
   b. concurenţă implicită
   c. concurenţă directă
   d. concurenţă indirectă

13. Vânzarea produselor la un preţ inferior costurilor de producţie reprezintă:

a. o formă de concurenţă imperfectă,

b. o formă de concurenţă neloială;

c. o modalitate de promovare a vânzărilor,

d. o expresie a politicii de preţ a firmei.

14. Piaţa produselor cosmetice a crescut în 2006 cu 10% în timp ce vânzările unei firme producătoare au crescut cu 15%. Cota de piaţă a firmei, în decursul anului 2006:

a. a scăzut;

b. s-a menţinut,

c. a crescut,

d. nu s-a modificat semnificativ.

15. Cota de piaţă a firmei X era în 2006 de 18%, iar a principalului său concurent de 30%. Care a fost cota relativă de piaţă a firmei X în 2006?

a. 0,53

b. 0,62

c. 0,60

d. 0,75

16. Firma X realizează în perioada de bază un volum al vânzărilor de 2500 RON pe o piaţă totală de 30000 RON. În perioada curentă aceste vânzări cunosc o creştere de până la 3500 RON, în condiţiile în care volumul vânzărilor totale rămâne neschimbat.

Să se determine: cota de piaţă absolută în perioada de bază şi în perioada curentă.

17. La nivelul primei jumătăţi a anului 2005, valoarea totală a tranzacţiilor pe piaţa românească a autovehiculelor de import a fost estimat la 1765 milioane EURO. Potrivit suplimentului ProSport a revistei Capital, primele 10 locuri în topul vânzărilor autoturismelor import-mărci, erau ocupate de:

Nr. Crt	*Marca*	*Unit. vândute*	*Valoare aprox./autoturism (EURO)*
1	Renault	14343	12000
2	Skoda	8901	15000
3	VW	7076	16000
4	Peugeot	6133	15500
5	Ford	3177	13000
6	Opel	2944	15000
7	Fiat	2852	12000
8	Chevrolet	2465	10000
9	Hyundai	2452	12000
10	Citroen	1823	13000

Pe baza acestor date să se calculeze cota relativă pe piaţa românească a celor 10 producători de automobile.

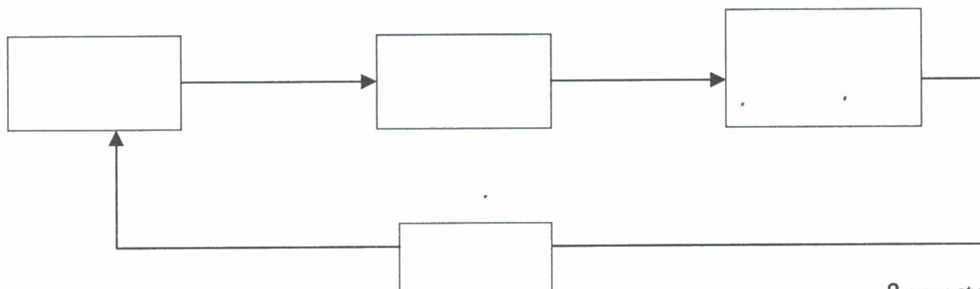
Test de evaluare a cunoştinţelor

1. Realizaţi corelaţiile corecte între elementele din cele două coloane:

1. Monopol 2. Oligopol 3. Concurenţa monopolistă 4. Monopson 5. Oligopson	a. Situaţie în care există un singur cumpărător al unui bun economic. b. Situaţie în care există un singur vânzător al unui bun economic. c. Situaţie în care există un număr restrâns de cumpărători ai unui bun economic. d. Situaţie în care există mulţi vânzători de bunuri total diferite e. Situaţie în care există un număr redus de vânzători ai unui bun economic

....5 puncte

2. Completaţi următoarea schemă cu elementele corespunzătoare:
Prelucrarea informaţiilor
Feed back
Colectarea informaţiilor
Difuzarea şi utilizarea informaţiilor



....2 puncte

3. Firma X realizează în perioada de bază un volum al vânzărilor de 9400 RON pe o piaţă totală de 98000 RON. În perioada curentă aceste

vânzări cunosc o creştere de până la 12500 RON, în condiţiile în care volumul vânzărilor totale creşte cu 5%.

Să se determine: cota de piaţă absolută a firmei X în perioada de bază şi în perioada curentă.

....2 puncte

Exemplificarea unui pachet de evaluare a competenţei

Activitate Lucrezi într-un compartiment de marketing într-o firmă de exerciţiu. Analizează concurenţa pe piaţa virtuală a firmei de exerciţiu.

U.C.9 Mediul concurenţial al afacerilor

C.1. Analizează concurenţa pe piaţă

	Criterii de performanţă	Precizări privind aplicabilitatea criteriilor de performanţă	Probe de evaluare
a	Identificarea concurenţilor	• studierea directă a pieţei • publicaţii de specialitate • Internet • alte modalităţi mass media	Probe practice/scrise /orale
b	Evaluarea ofertei de produse şi servicii a concurenţilor	• din punct de vedere a preţurilor • diversităţii sortimentale • calităţii • segmentelor de consumatori • cotei de piaţă • nivelului tehnologic etc	Probe practice/scrise /orale
c.	Determinarea punctelor tari şi slabe ale ofertei proprii prin comparea acesteia cu cea a concurenţilor	Compararea: • preţurilor proprii cu cele ale concurenţilor • structurilor sortimentale • nivelurilor calitative • cotelor de piaţă • segmentelor de consumatori • nivelurilor tehnologice	Probe practice/scrise /orale

Pe parcursul semestrului întâi, realizaţi o analiză completă a mediului concurenţial al firmei voastre de exerciţiu. Rezultatele vor fi incluse într-un portofoliu care va cuprinde:

1. Sursele folosite pentru a identifica concurenţii.
2. Concurenţii existenţi pe piaţa românească.

3. Evaluarea ofertei concurenţilor principali: preţ, calitate, sortiment, segmente de consumatori, cota de piaţă, nivel tehnologic.
4. Analiza SWOT a propriei firme: puncte tari, puncte slabe, oportunităţi, ameninţări.

Evaluatorul va evalua elevul pe parcursul unui semestru folosind o fişă de observare în care va nota rezultatul evaluării.

Fişa de observare
Nume candidat:
Nume evaluator:
U.C.9: Mediul concurenţial al afacerilor
C.1 : Analizează concurenţa pe piaţă.

NR. CRT.	CERINŢE		REZULTATUL EVALUĂRII	DATA
a	Identificarea concurenţilor	Surse	DA sau (√) NU sau (X)	
		Concurenţi	DA sau (√) NU sau (X)	
b	Evaluarea ofertei concurenţilor principali	Preţ	DA sau (√) NU sau (X)	
		Calitate	DA sau (√) NU sau (X)	
		Sortiment	DA sau (√) NU sau (X)	
		Segmente de consumatori	DA sau (√) NU sau (X)	
		Cota de piaţă	DA sau (√) NU sau (X)	
		Nivel tehnologic	DA sau (√) NU sau (X)	
c	Analiza SWOT a propriei firme	Puncte tari	DA sau (√) NU sau (X)	
		Puncte slabe	DA sau (√) NU sau (X)	
		Oportunităţi	DA sau (√) NU sau (X)	
		Ameninţări	DA sau (√) NU sau (X)	

Activităţi practice – firma de exerciţiu

NU UITAŢI !.

În orele de laborator tehnologic, atunci când lucrăm în cadrul firmei de exerciţiu:

• lucrăm în echipe; conducătorul echipei se bazează pe fiecare membru al echipei să îşi îndeplinească sarcina în mod corespunzător;
• nu avem deseori şansa de a alege oamenii cu care lucrăm; s-ar putea să ne displacă, iar ei să nu ne placă pe noi;
• munca în echipă presupune îndeplinirea sarcinii indiferent de ce părere avem despre oamenii cu care lucrăm;
• cerem ajutorul atunci când avem nevoie, oferim ajutor de câte ori avem posibilitatea.



ACTIVITATEA 1

Realizaţi fişa de identitate a firmei voastre de exerciţiu.
Utilizaţi următorul model:

1	Card de identitate	Nume Adresa	
2	Forma organizatorică	Firma are forma juridică de.... Firma este autonomă din punct de vedere juridic? Firma face parte dintr-un grup?	
3	Forma de proprietate	Cine conduce firma? Care sunt proprietarii firmei?	
4	Istoricul firmei	Firma a fost înfiinţată în anul Fondatorii firmei au fost Evenimente cheie în viaţa firmei	
5	Dimensiunea firmei	Numărul punctelor de lucru Numărul personalului Cifra de afaceri	
6	Activitatea firmei	Obiect de activitate Alte activităţi desfăşurate	

		Activităţi la nivel internaţional	
7	Valorile firmei	Valori promovate de firmă Misiunea firmei Atitudinea faţă de mediu	

Timp de lucru: 4 săptămâni



ACTIVITATEA 2

Un concurent este o firmă care are în vedere aceleaşi categorii de clienţi ca şi voi sau încearcă să satisfacă aceleaşi nevoi ale clienţilor ca şi voi. Pe baza informaţiilor accesibile pe pagina www.roct.ro precum şi pe baza corespondenţei de afaceri identificaţi concurenţii firmei voastre de exerciţiu şi analizaţi factorii din tabelul de mai jos:

Analiza mediului concurenţial al firmei de exerciţiu.......

Concurentul	Diversitatea sortimentală	Segmente de consumatori	Nivel calitativ	Promovarea	Preţul

Timp de lucru: 4 săptămâni

CAPITOLUL 2

COMPETITIVITATE ÎN MEDIUL DE AFACERI

În cadrul acestui capitol elevii vor dobândi următoarele competenţe:

UC 9 – C2. Analizează modalităţile de a fi competitiv în mediul de afaceri

Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor

Identificarea modalităţilor de creştere a eficienţei activităţii

Anticiparea nevoilor clienţilor şi adaptarea permanentă a ofertei



CUVINTE CHEIE

furnizori	obiective
preţuri	motivare
calitate	clienţi
comparare	calitate

UC 9

MEDIUL CONCURENŢIAL AL AFACERILOR

C2. Analizează modalităţile de a fi competitiv în mediul de afaceri

CONŢINUTURI TEMATICE ASOCIATE COMPETENŢELOR

- Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor: observare, compararea ofertei furnizorilor cu obiectivele proprii, analiza preţurilor, analiza calităţii, aprecierea credibilităţii furnizorilor;
- Identificarea modalităţilor de creştere a eficienţei activităţii: măsuri de formare continuă a personalului, motivarea personalului, modernizarea tehnologiei, măsuri de reducere a costurilor, îmbunătăţirea continuă a calităţii;
- Anticiparea nevoilor clienţilor şi adaptarea permanentă a ofertei la acestea: studierea comportamentului de consum al clienţilor.

2.1. Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor

Practicile de aprovizionare pot să exercite un impact major asupra poziţiei generale pe care o are firma pe piaţă.

Procesul de cumpărare debutează cu momentul în care apare o nevoie. După ce a identificat nevoia, cumpărătorul trece la determinarea caracteristicilor generale şi a cantităţilor necesare. Agentul economic trebuie să îşi fixeze atât obiective cât şi strategii anticoncurenţiale.

Concurenţa este unul dintre factorii determinanţi în succesul sau eşecul unei firme. Mediul concurenţial este vast.

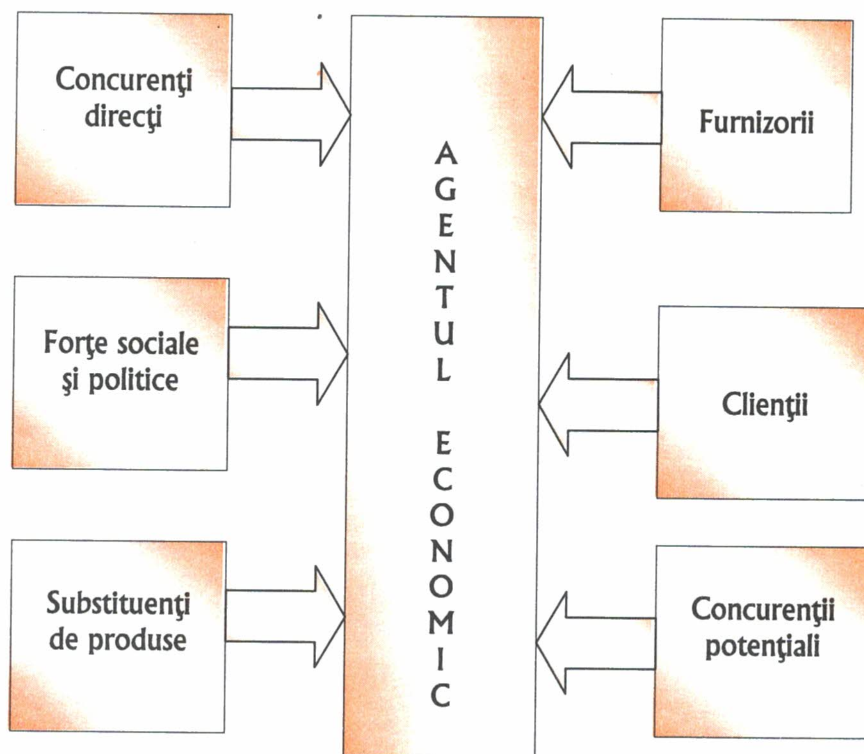


Fig. 2.1.1 Principalii concurenţi ai întreprinderii

Ştiaţi că...

O firmă îşi poate îmbunătăţi poziţia pe piaţă dacă poate să achiziţioneze la costuri mai mici, iar nivelul de calitate al produselor achiziţionate îndeplineşte cerinţele firmei.



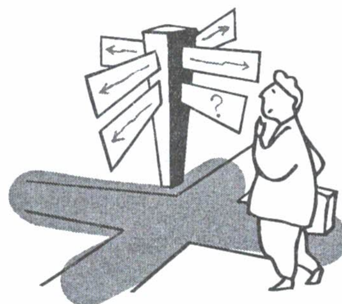
Înainte de a realiza selecţia furnizorilor, întreprinderea trebuie să îşi fixeze obiectivele pe care le ţinteşte:

- Creşterea profitului
- Satisfacerea cerinţelor consumatorului
- Creşterea cotei de piaţă
- Creşterea fluxului de numerar
- Progresul tehnologic

NU UITAŢI !.

Există cinci forţe care acţionează asupra concurenţei pe o piaţă.

- Puterea furnizorilor este dată de:
  - Concentrarea puterii de negociere
  - Furnizarea de substituenţi
  - Volumul producţiei furnizorilor
  - Diferenţele dintre produse
  - Identitatea mărcii
  - Costurile de redirecţionare
  - Gradul de informare al cumpărătorilor
  - Ameninţările reprezentate de integrarea în aval.



- Puterea cumpărătorilor este dată de:
  - Concentrarea puterii de negociere a consumatorilor
  - Volumul de producţie al consumatorilor
  - Gradul de informare al cumpărătorilor
  - Abilitatea de a produce ei înşişi produsul
  - Produse substituente
  - Diferenţele dintre produse
- Gradul de rivalitate este dat de:
  - Diferenţele dintre produse
  - Identitatea mărcii
  - Costurile de redirecţionare
  - Concurenţii diverşi
  - Barierele la părăsirea pieţei
- Barierele la intrarea pe piaţă:
  - Economii de scară
  - Diferenţele între produse
  - Identitatea mărcii
  - Capitalurile necesare
  - Accesul la reţeaua de distribuţie
  - Politicile guvernamentale
- Ameninţările substituenţilor:
  - Numărul alternativelor
  - Eficienţa economică a alternativelor
  - Costurile de redirecţionare
  - Sensibilitatea la preţ a clienţilor



În zilele noastre nu este suficient doar să aflăm ce doreşte clientul şi să îl anunţăm că-i putem satisface cerinţele, ci trebuie să fim superiori alternativei oferite de concurenţii noştri. Un rol important în lupta concurenţială îl joacă modalitatea de selecţie a furnizorilor.

➢ Criterii de selecţie a furnizorilor:

- Reputaţia sau imaginea
- Publicitatea cumulativă
- Aspectul exterior al unui produs
- Ambalajul şi etichetele
- Vechimea în domeniul de activitate
- Cota de piaţă
- Lista clienţilor
- Preţurile practicate





.....Rolul jucat de furnizori în activitatea agentului economic.



Dacă doriţi informaţii suplimentare, căutaţi pe INTERNET la adresele: www.marketingviral.ro sau prin motorul de căutare www.google.com

NU UITAŢI !.

Pentru a fi competitive pe piaţă, firmele trebuie să comparare oferta furnizorilor cu obiectivele proprii, să analizeze preţurile, să analizeze calitatea produselor pe care le oferă şi să aprecieze credibilitatea furnizorilor.

➢ Criterii de selecţie a ofertelor furnizorilor:

- Nivelul preţurilor – nivelul preţurilor pentru sortimentele de produse este adesea asociat cu sensibilitatea la preţ a cumpărătorilor.
- Caracteristicile produselor – sunt legate de complexitate tehnologică şi de procesele de producţie.

- **Materialele folosite** – calitatea sortimentului de produse este semnificativ diferenţiată după calitatea materiilor prime şi materialelor.
- **Ambalajul** – sortimentele de produse se pot diferenţia după modul de ambalare şi livrare ulterioară.
- **Performanţa produsului** – diferenţele de performanţă, cum ar fi clasa de presiune, economia de combustibil şi acurateţea, sunt legate de tehnologia şi designul sortimentelor de produs şi reflectă adesea diferenţele de cercetare – dezvoltare.
- **Produse şi servicii sau echipament auxiliar** – distincţia dintre un produs şi produsele sau serviciile auxiliare este adesea un indicator cheie al sensibilităţii preţurilor, diferenţierii costurilor de înlocuire şi lanţului valoric necesar pentru a le oferi.

➢Politici de aprovizionare prin întărirea puterii de negociere cu furnizorii:

- Alegerea furnizorilor care sunt competitivi unul faţă de altul;
- Creşterea puterii de negociere prin menţinerea unui număr de surse suficient de mare pentru a asigura concurenţa, dar şi îndeajuns de mic încât firma să reprezinte un cumpărător important pentru fiecare sursă;
- Modificarea în timp a valorii contractelor acordate furnizorilor, pentru a avea garanţia că nu se consideră îndreptăţiţi la o anumită proporţie de comenzi de aprovizionare;
- Solicitarea, din când în când, de oferte de la furnizori noi, atât pentru a testa preţurile de pe piaţă, cât şi pentru a obţine date informative de natură tehnologică;
- Urmărirea dezvoltării tehnologiei.

Ştiaţi că...

Aprecierea credibilităţii furnizorilor se face pe baza următoarelor informaţii:

- Cifra de afaceri
- Cota de piaţă
- Rentabilitatea
- Cash-flow-ul
- Programele de investiţii
- Capacitatea tehnică şi de producţie
- Siguranţa livrării
- Servicii de reparaţii

Ştiaţi că...

Cash-flow reprezintă fluxul de lichidităţi al unei afaceri, calculat ca diferenţă între încasări şi cheltuieli curente.

SFAT

Un bun întreprinzător este şi un bun negociator. Indiferent că puneţi bazele unei noi întreprinderi sau conduceţi o firmă mai veche, va trebui să studiaţi piaţa

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 1

Alegeţi împreună o piaţă. Alegeţi o firmă care acţionează pe piaţa respectivă şi încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Determinaţi puterea furnizorilor firmei respective.
2. Determinaţi puterea cumpărătorilor.
3. Care este gradul de rivalitate pe piaţa respectivă?
4. Există bariere la intrarea pe piaţă?
5. Există ameninţări ale substituenţilor?

Timp de lucru: 2 săptămâni

SFAT

Lucraţi în grupuri de 3-4 elevi. Prezentaţi analiza colegilor.

Aplicaţia nr. 2

Unul din prietenii voştri încearcă să se lanseze pe piaţă cu un produs local.El vă solicită ajutorul în întocmirea unei scurte analize a pieţei în vederea selectării furnizorilor.Analiza poate cuprinde:

1. Identificarea furnizorilor.
2. Stabilirea criteriilor de selecţie a furnizorilor şi a ofertelor acestora.

Timp de lucru: 50 minute



Lucraţi în grupuri de 3-4 elevi. Prezentaţi analiza colegilor.

Ştiaţi că...

Învăţarea experienţială:

- Asigură o implicare activă a cursantului (nu este un receptor pasiv)
- Se bazează pe experienţele cursantului.
- Relaţionează exerciţiile propuse în cadrul programului la experienţele participanţilor, trecute sau potenţial-viitoare.
- Creează o atmosferă de rezolvare a problemelor.
- Asigură un dialog activ între cursant şi formator.
- Implică reflecţia activă (învăţarea este eficientă după ce reflectăm asupra situaţiei la care am participat).
- Este o învăţare bazată pe percepţie, nu pe teorie - învăţarea experienţială stimulează abilităţile cursanţilor de a motiva şi explica un subiect, din perspectivă proprie, decât să recite „operele" unui expert în domeniu.

2.2. Identificarea modalităţilor de creştere a eficienţei activităţii

2.2.1 Formarea şi perfecţionarea angajaţilor – are drept scop identificarea, aprecierea, şi facilitarea dezvoltării competenţelor acestora, permiţând indivizilor să performeze sarcini aferente unor posturi prezente sau viitoare.



Perfecţionarea angajaţilor diferă de la individ la altul, în funcţie de nevoile identificate:

- După ce un angajat a fost numit pe un post, sunt folosite câteva tipuri de instruire prin care i se permite să îşi actualizeze abilităţile.
- Pentru unii, accentul cade pe instruirea tehnică (persoana este ajutată să îşi îmbunătăţească abilităţile de folosire a echipamentelor sau programelor tehnice).
- Pentru alţii, instruirea implică abilităţi interpersonale (abilitatea de a munci cu alţii) sau cognitive (abilitatea de a gândi clar, de a planifica sau de a rezolva probleme).

Obiectivele formării şi perfecţionării angajaţilor sunt:

- Ajutarea acestora în atingerea unui maxim de performanţă în realizarea muncii lor;
- Pregătirea lor pentru evoluţia viitoare a locurilor de muncă.

Metode şi tehnici de formare şi perfecţionare a personalului:

- Rezolvarea de probleme
- Studiile de caz
- Prezentările
- Demonstraţia
- Filmele şi tehnica video
- Discuţia în cadrul grupului
- Exerciţii de lucru cu documente
- Interpretarea de roluri
- Jocurile
- Incidentele critice
- Simulările
- Învăţarea experienţială out-door



Măsurile de instruire şi perfecţionare a angajaţilor se realizează printr-o planificare eficientă care să fie integrată în politica generală a firmei în domeniu şi să fie precedate de o evaluare a posturilor şi persoanelor care le ocupă din punct de vedere al compatibilităţii cunoştinţelor, abilităţilor şi atitudinilor necesare şi deţinute.

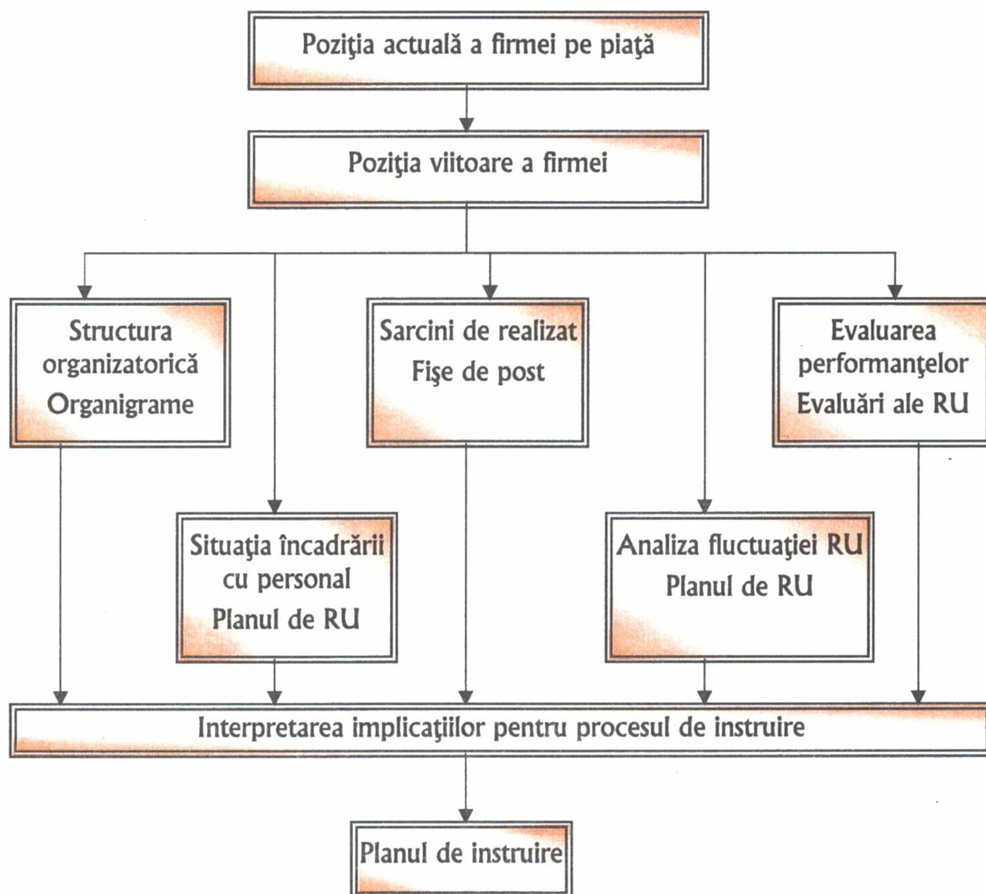


Figura nr. 2.2.1 – Planificarea instruirii (după Cornescu şi colab., 2004)

2.2.2 Motivarea personalului

Motivarea are drept scop stimularea angajaţilor în obţinerea de performanţe, prin recompense financiare şi nonfinanciare consistente, echitabile şi motivante. Datorită faptului că indivizii sunt unici, atunci şi tehnicile motivaţionale trebuie să se adapteze la nevoile fiecărui individ.

Elaborarea unei strategii privind motivaţia personalului parcurge cinci etape:



- ➢ analiza teoriilor motivaţionale
- ➢ studierea obiectivelor strategice ale firmei
- ➢ elaborarea variantelor de strategii motivaţionale
- ➢ realizarea de consultări la toate nivelele managementului, precum şi între management şi subordonaţi, în vederea realizării adaptărilor necesare pentru strategia motivaţională elaborată şi alegerea variantei care va fi implementată
- ➢ aplicarea şi reevaluarea permanentă a strategiei motivaţionale

SISTEMUL DE RECOMPENSE

- RECOMPENSE INDIRECTE
  - Programe de protecţie
  - Plata timpului nelucrat
  - Servicii şi alte recompense
- RECOMPENSE DIRECTE
  - Salariul de bază
  - Salariul de merit
  - Sistemul de stimulente
  - Plată amânată

Programe de protecţie	Plata timpului nelucrat	Servicii şi alte recompense	Sistemul de stimulente	Plată amânată
• Asigurări medicale • Asigurări viaţă • Asigurări accidente • Pensii • Ajutor şomaj • Prime de pensionare	• Concedii odihnă • Sărbători legale • Concedii medicale • Aniversări • Stagiul militar • Pauza de masă • Timpul de deplasare	• Facilităţi pentru petrecerea timpului liber • Maşină de serviciu • Plata şcolarizării • Concedii fără plată • Echipament protecţie • Mese gratuite	• Premii • Comisioane • Salariu pe bucată (acord direct) • Sporuri la salariu • Cumpărarea de acţiuni • Participarea la profit	• Planuri de economii • Participare la profit • Circuite de întrajutorare • Cumpărarea de acţiuni

Figura nr. 2.2.2. – Recompensarea angajaţilor (după Cornescu şi colab., 2004)

Ştiaţi că...

Salarizarea este componenta centrală a sistemului de recompense.

Principiile sistemelor de salarizare:

- Salariul reprezintă un preţ plătit pentru factorul muncă şi este necesar să se stabilească prin mecanismele pieţei;
- Principiul negocierii salariilor;
- Principiul salariilor minime;
- Principiul la muncă egală, salariu egal;
- Principiul liberalizării salariilor;
- Salarizare după: cantitatea muncii, calitatea muncii, nivelul de calificare, condiţii de muncă;
- Caracterul confidenţial al salariului.

Motivarea nonfinanciară include acţiuni cum sunt:

- Realizarea unui climat de valorizare a muncii bine făcute (lauda din partea superiorului, diplome, medalii, semne distinctive în echipamentul de lucru);
- Construirea unor finaluri de carieră constructive;
- Realizarea situaţiilor concurenţiale de muncă pe baza diversificării sarcinilor pentru a solicita întregul potenţial productiv al angajatilor;
- Eliminarea barierelor birocratice, organizatorice şi a celor legate de condiţiile de muncă;
- Asigurarea competiţiei intraorganizaţionale între indivizi şi grupuri pe baza definirii clare a criteriilor şi obiectivelor în conformitate cu un regulament prestabilit care să conducă simultan la potenţarea cooperării.



Personalul nu poate lucra la capacitate maximă fără să fie stimulat în vreun fel de conducerea întreprinderii. Cele mai folosite tipuri de recompense includ: banii, beneficiile, gratuităţile, premiile şi planurile de participare a salariaţilor la beneficiile firmei.

- *Banii* – salariile personalului pot atinge şi 50% din costurile unei companii şi reprezintă principala cauză a insatisfacţiei salariaţilor. O firmă trebuie să fie capabilă să justifice salariile ca parte a filosofiei de recompense. Întrucât banii reprezintă partea tangibilă a unui sistem de

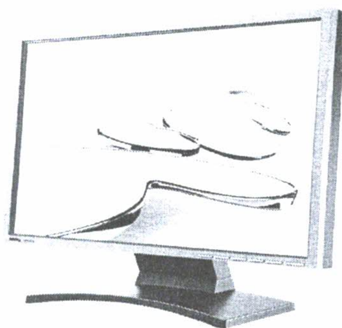
compensare, organizaţiile îi folosesc pentru a arăta angajaţilor cum sunt apreciate performanţele.

- *Beneficiile* – se mai numesc şi compensaţii indirecte. Majoritatea angajaţilor au învăţat să întrebe despre beneficii la fel de simplu şi direct cum întreabă de salariu pentru o nouă slujbă.
- *Gratuităţile* – sunt oferite doar unora dintre angajaţi. Acestea se referă în general la: accesul la parcările rezervate, case de vacanţă, cluburi etc.
- *Premiile* - se folosesc pentru a recunoaşte şi încuraja munca angajaţilor. Uneori sunt şi în bani, dar cel mai adesea sunt simboluri de genul *„angajatul anului"*.
- *Sistemul de participare la împărţirea profitului* – cele mai cunoscute tipuri ale acestui sistem numără: plata pe unităţi de produs, plata pe creşterea de productivitate, comisioanele etc.

2.2.3 Modernizarea tehnologiei şi măsuri de reducere a costurilor

Pe pieţele caracterizate prin dinamică accentuată a produselor, modernizarea lor este un proces neîntrerupt. Firmele îşi îmbunătăţesc tehnologiile şi produsele cu scopul de a stimula migrarea cererii către articole cu o valoare mai mare. O problemă importantă o reprezintă eşalonarea în timp a execuţiei modificărilor, în aşa fel încât aceasta să nu aibă loc prea devreme (ar afecta vânzările curente) sau prea târziu (după ce concurenţa şi-a câştigat un renume puternic pentru echipamentele mai performante).

Problema este dacă revizuirea liniei tehnologice trebuie să se facă treptat sau radical, într-o singură etapă. O revizuire treptată permite firmei să observe modul în care clienţii şi distribuitorii săi reacţionează la schimbările produse. Modernizarea treptată solicită în mai mică măsură fluxul de numerar al firmei. Principalul dezavantaj este dat de faptul că permite concurenţilor să ia cunoştinţă de schimbările produse şi să treacă la reproiectarea liniilor proprii.





Capacitatea agentului economic de a se menţine pe poziţii înalte este dată de capacitatea acestuia de a ţine pasul cu progresul tehnic şi tehnologic. Viitorul înseamnă tehnologie.

Îmbunătăţirea continuă a calităţii

Una dintre cele mai importante modalităţi de evidenţiere a unei întreprinderi o constituie îmbunătăţirea continuă a calităţii produselor/ serviciilor proprii, în comparaţie cu cele ale concurenţei.

Pentru a realiza acest lucru ea trebuie să realizeze produsele la nivelul dorit de consumatori şi chiar să depăşească nivelul respectiv.



Aşteptările consumatorilor sunt determinate de:
- Experienţele lor anterioare;
- Comunicaţiile în legătură cu produsul/serviciul în cauză;
- Publicitatea făcută de firma producătoare.

Ştiaţi că...

Principalul beneficiar al calităţii este firma care o furnizează.

Percepţie > Aşteptări = Încântare

Percepţie < Aşteptări = Dezamăgire

Calitate = Client încântat.

Costurile calităţii necorespunzătoare :

- Pierderea unor clienţi;
- Refacerea produsului pentru a ajunge la varianta corespunzătoare;
- Efecte interne, scăderea moralului.



„O lucrare trebuie să fie făcută bine la timp, de prima dată şi de fiecare dată."

Aplicații

Aplicația nr. 3

Unul din prietenii voştri are o firmă ce produce produse locale (brânzeturi). El vă solicită ajutorul în întocmirea unei scurte analize în vederea identificării modalităţilor de creştere a eficienţei activităţii. Analiza poate cuprinde:

1. Modalităţi de perfecţionare a angajaţilor.
2. Identificarea posibilităţilor de motivare a angajaţilor.
3. Propuneri de modernizare a tehnologiei.
4. Măsuri de reducere a costurilor.
5. Măsuri de îmbunătăţire a calităţii.

2.3. Anticiparea nevoilor clienţilor şi adaptarea permanentă a ofertei la acestea

2.3.1. Studierea comportamentului de consum al clienţilor

Orientarea spre client este o garanţie ştiinţifică solidă pentru succesul şi menţinerea unei firme pe piaţă.

REŢINEŢI

Orientarea spre client înseamnă identificarea şi analiza continuă şi cuprinzătoare a aşteptărilor clienţilor, transpunerea acestora în realizarea produselor şi serviciilor, în modul de desfăşurare a interacţiunii cu clienţii, cu scopul dezvoltării şi menţinerii unor relaţii pe termen lung şi economic avantajoase pentru client.

Orientarea întreprinderii spre nevoile consumatorilor, impune cunoaşterea temeinică, urmărirea sistematică şi anticiparea dorinţelor acestora pe baza unui instrumentar ştiinţific de cercetare.



Pentru a identifica nevoile clienţilor, firmele trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Cine cumpără ?
- Ce cumpără ?
- De ce cumpără ?
- Cum cumpără ?
- Când cumpără ?
- De unde cumpără ?
- Cât de des cumpără ?



REŢINEŢI

Comportamentul consumatorului este definit ca: „totalitatea actelor decizionale realizate la nivel individual sau de grup, legate direct de obţinerea şi utilizarea de bunuri şi servicii, în vederea satisfacerii nevoilor actuale şi viitoare, incluzând procesele decizionale care preced şi determină aceste acte"

(Sursa : I. Cătoiu, N. Teodorescu – Comportamentul consumatorului. Teorie şi practică, Edit. Economică, Bucureşti, 1997)

Ştiaţi că...

Pentru a câştiga pieţele astăzi, firmele trebuie să se orienteze spre client. Ele trebuie să devină conştiente de necesitatea creării clientelei şi nu de crearea produsului. Clienţii cumpără de la firmele care oferă cumpărătorilor cea mai mare valoare. Consumatorii îşi formează anumite opinii despre valoarea ofertelor de piaţă şi iau deciziile de achiziţie în funcţie de aceste opinii.

RETINEŢI

Satisfacţia consumatorului depinde de rezultatele utilizării produsului raportate la aşteptările sale. Dacă performanţele produsului nu corespund aşteptărilor sale, consumatorul va fi nemulţumit.

Vorbiţi despre Cum îşi creează consumatorii aşteptările?

Ştiaţi că...

Aşteptările se bazează pe experienţele trecute, pe opiniile prietenilor, pe informaţiile şi promisiunile ofertantului şi ale concurenţilor de pe piaţa respectivă.

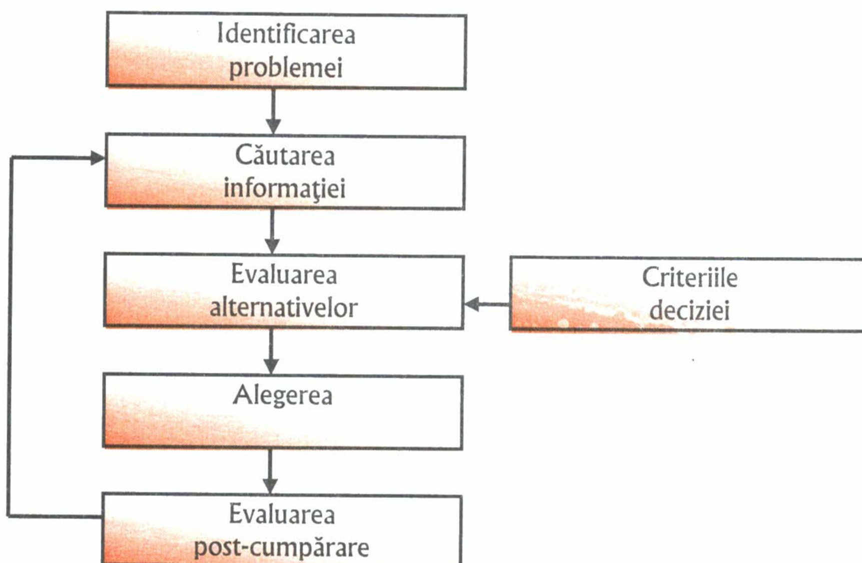


Fig. 2.3.1. Procesul de adoptare a deciziei

- Identificarea nevoii nesatisfăcute este prima fază a deciziei de cumpărare. Această dorinţă nesatisfăcută poate să apară ca urmare a unor stimuli interni sau externi, ce pot fi de natură: *demo-economică, psihologică, sociologică, de marketing mix* (produs, preţ, distribuţie, promovare).
- Căutarea informaţiei şi identificarea alternativelor este etapa următoare recunoaşterii existenţei unei nevoi nesatisfăcute. De obicei, dacă motivul este puternic şi obiectul ce satisface nevoia se află la îndemâna sa, cumpărătorul va fi tentat să-l cumpere imediat. Dacă motivaţia este slabă, consumatorul stochează nevoia în memorie, ea urmând să fie reactivată când informaţiile procurate vor permite delimitarea unor alternative de satisfacere a ei.
- Evaluarea alternativelor, reprezintă, baza deciziei de cumpărare. Setul de alternative pe care consumatorul le obţine este evaluat mental, filtrându-se informaţiile achiziţionate prin prisma structurii proprii de valori şi convingeri.
- Alegerea alternativei şi adoptarea deciziei sunt rezultanta evaluării şi se concretizează în cumpărarea propriu-zisă.

Întreprinderea poate obţine avantaje concurenţiale concentrându-se pe nişe de piaţă

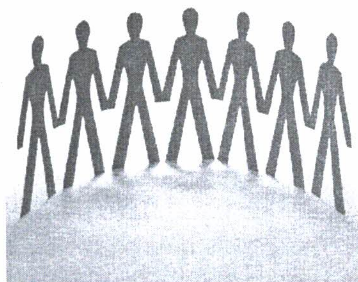


A găsi o nişă înseamnă a repera o zonă prost acoperită şi în care se poate introduce o ofertă de produse

2.3.2 .Urmărirea şi satisfacerea nevoilor clientului

Instrumentele utilizate pentru a urmări şi măsura satisfacţia clientului sunt extrem de diverse. Cele mai utilizate sunt:

- **Sugestiile şi reclamaţiile** – o firmă orientată spre client le dă acestora posibilitatea de a-şi exprima părerile şi nemulţumirile. Aceste procedee, nu numai că ajută companiile să acţioneze mult mai rapid pentru a rezolva problemele, dar oferă firmelor multe idei pentru a-şi îmbunătăţi produsele şi serviciile.
- **Analiza satisfacţiei clientului** – firmele responsabile sunt preocupate de analiza permanentă a satisfacţiei clientului prin intermediul studiilor pe care le fac. Ele trimit chestionare sau telefonează unui eşantion de clienţi care au achiziţionat recent produse, pentru a afla care sunt reacţiile lor legate de performanţele.
- **Testul cumpărătorilor fictivi** – firma angajează oameni care să joace rolul de cumpărători ai unui produs şi apoi să-şi expună opiniile în legătură cu achiziţia .





Satisfacţia clientului nu trebuie să fie doar un obiectiv, ci şi un factor esenţial al succesului

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 4

Comportamentul consumatorului – jurnal de campanie

Obiective

1. A crea consumatori mai conştienţi.
2. A dezvolta cunoaşterea de sine a elevilor.
3. A crea o atitudine conştientă faţă de mediu.

Mod de lucru

Ţine-ţi un jurnal a ceea ce cumpăraţi timp de o lună. Acest jurnal are rolul de a te face să înţelegi mecanismul propriilor cumpărături, îţi dă şansa să reacţionezi şi să îţi modifici obiceiurile de cumpărare.

Pentru cel puţin 10 din cele mai mari cumpărături din ultima perioadă (cel mult un an) analizează factorii ce te-au influenţat în procesul de cumpărare.Atenţie mărită la: influenţele culturale, familiale, stilul de viaţă, situaţionale, demografice, de personalitate. De ce ai cumpărat Tide şi nu Ariel? De ce ai ales educaţia şi de ce această şcoală?

Monitorizează deşeurile din ultima săptămână. Câtă apă ai consumat? Câtă energie? Cât plastic? Câtă hârtie ce nu poate fi reciclată? Era posibil să eviţi o parte din acest consum? Putea fi folosit un alt tip de ambalaj? Foloseşte-ţi creativitatea pentru a face cât mai multă economie.

Prezintă rezultatele tale colegilor. Discutaţi pe baza analizei efectuate şi determinaţi căi de anticipare a nevoilor consumatorilor.

Timp de lucru: 2 săptămâni



Schemă recapitulativă

Selectarea ofertelor optime ale furnizorilor	○ oferta furnizorilor, ○ analiza preţurilor, ○ analiza calităţii, ○ aprecierea credibilităţii furnizorilor.
Identificarea modalităţilor de creştere a eficienţei	○ formare continuă a personalului, ○ motivarea personalului, ○ modernizarea tehnologiei, ○ măsuri de reducere a costurilor, îmbunătăţirea continuă a calităţii.
Anticiparea nevoilor clienţilor	○ studierea comportamentului de consum al clienţilor.

Lectură suplimentară

Dumping (din limba engleză: to dump) descrie vânzarea unor produse sub preţul de producţie, de multe ori cu scopul de a elimina alţi concurenţi de pe piaţă. Termenul de dumping este actualmente mai des folosit în contextul comerţului internaţional şi semnifică exportul unor anumite mărfuri într-o anumită ţară la un preţ mult mai jos decât preţul pieţei din ţara respectivă (şi de multe ori sub costul de producţie al producătorilor din acea ţară).

Dumping-ul este o formă de concurenţă neloială şi este ilegal în multe economii de piaţă.

Legislaţia Uniunii Europene prevede: dumping-ul este o practică neloială ce se poate întâlni în cadrul relaţiilor comerciale externe ale Comunităţii Europene.

Un produs sau o marcă va fi considerat că face obiectul practicii de dumping dacă preţul său de export spre comunitate este mai mic decât un preţ comparabil pentru produsul similar, în cursul obişnuit al comerţului cum este stabilit pentru ţara exportatoare. Pentru protecţia contra practicilor de dumping şi subvenţiilor relative la importurile din ţările nemembre ale Comunităţii Europene a fost adoptat un regulament, care a relevat necesitatea ca măsurile de protecţie comercială de întreprins în caz de dumping şi subvenţii să fie întemeiate pe principii uniforme.

REZUMAT

Competitivitatea în mediul de afaceri este determinată prin selectarea ofertelor optime ale furnizorilor, identificarea modalităţilor de creştere a eficienţei activităţii, anticiparea nevoilor clienţilor şi adaptarea permanentă a ofertei.

Procesul de cumpărare debutează cu momentul în care apare o nevoie. După ce a identificat nevoia, cumpărătorul trece la determinarea caracteristicilor generale şi a cantităţilor necesare. Agentul economic trebuie să îşi fixeze atât obiective cât şi strategii anticoncurenţiale. Forţele care acţionează asupra concurenţei sunt: puterea furnizorilor, puterea cumpărătorilor, gradul de rivalitate, barierele la intrarea pe piaţă, ameninţările substituenţilor. Criterii de selecţie a ofertelor furnizorilor sunt: nivelul preţurilor, caracteristicile produselor, materialele folosite, ambalajul, performanţa produsului, produse şi servicii sau echipament auxiliar.

Formarea şi perfecţionarea angajaţilor are drept scop identificarea, aprecierea şi facilitarea dezvoltării competenţelor acestora, permiţând indivizilor să performeze sarcini aferente unor posturi prezente sau viitoare.

Pentru a câştiga pieţele astăzi, firmele trebuie să se orienteze spre client. Ele trebuie să devină conştiente de necesitatea creării clientelei şi nu de crearea produsului.



Verificaţi-vă cunoştinţele!

Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Care sunt principalii concurenţi ai întreprinderii?
2. De cine este dată puterea furnizorilor?
3. De cine este dată puterea consumatorilor?
4. Care sunt metodele şi tehnicile de formare şi perfecţionare a personalului?
5. Prezentaţi activitatea de motivare nonfinanciară.

Test de evaluare a cunoştinţelor

I. Apreciaţi cu adevărat (A) şi fals (F) următoarele enunţuri:

1. Diferenţele între produse reprezintă o barieră de intrare pe piaţă.
2. Nivelul preţurilor este un criteriu de selecţie a furnizorilor.
3. Caracteristicile produselor nu sunt legate de complexitatea tehnologică.
4. Firma înainte îşi selectează furnizorii şi pe urmă şi fixează obiectivele.
5. Perfecţionarea angajaţilor nu tine de nevoile individuale.

II. Asociaţi sistemele de recompensare din coloana A cu metodele de recompensare din coloana B

A Sisteme de recompense	B Metode de recompensare
1. Program de protecţie	a. premii, comisioane, sporuri de salarii, cumpărare de acţiuni,
2. Plata timpului nelucrat	b. facilităţi pentru petrecerea timpului liber, maşină de serviciu, mese gratuite,
3. Sistemul de stimulente	c. asigurării medicale, asigurări de viată, pensii, ajutor de şomaj,
4. Servicii şi alte recompense	d. concedii de odihnă, sărbători legale, concedii medicale.

Activităţi practice – firma de exerciţiu



ACTIVITATEA 1

În grupe a câte 5 elevi, realizaţi un proiect la o firmă de exerciţiu (sau la firma mamă a firmei voastre de exerciţiu) cu următoarea bază de lucru:

Descrierea afacerii

Firma Action Video Productions este o întreprindere mică ce se ocupă cu înregistrări video. Venitul său anual este de 130.000 $. Din momentul elaborării şi aplicării planului, întreprinderea şi-a mărit facilităţile, a angajat încă două persoane şi a realizat o creştere a volumului vânzărilor cu 15 % pe an.

Cerinţe:

Analizaţi mediul în care activaţi. Faceţi câteva aprecieri generale, care să vă permită să identificaţi punctele forte şi slăbiciunile firmei, oportunităţile şi ameninţările din mediu ce pot să vă afecteze activitatea şi care acţionează asupra abilităţii dumneavoastră de obţinere a avantajelor concurenţiale. Completaţi **fişa 1** cu rezultatele analizei.

INTERNE	
Puncte forte	**Slăbiciuni**
O competenţă anume? Resurse financiare adecvate? Aptitudini concurenţiale bune? O percepţie pozitivă din partea clienţilor? Un lider recunoscut pe piaţă? Strategii funcţionale bine concepute? Acces la economii de scară? Protejat de acţiunile concurenţiale puternice?	Direcţie strategică neclară? Poziţie concurenţială deteriorată? Facilităţi învechite? Nivel al productivităţii inacceptabil? Lipsă de viziune şi talent managerial? Informaţii de slabă calitate cu privire la aplicarea strategie? Deficienţe în soluţionarea problemelor interne? Vulnerabilitate la presiunile

Proprietar de tehnologie? Capacităţi de inovare? Conducere capabilă? Altele?	concurenţilor? Rămânere în urmă în domeniul cercetare-dezvoltare? Linie de produse limitată? Slabă imagine pe piaţă? Altele?
EXTERNE	
Oportunităţi	Ameninţări
Deservirea unor categorii suplimentare de clienţi? Cucerirea de noi segmente sau pieţe? Extinderea liniei de produse pentru a satisface nevoile în creştere ale clienţilor? Diversificarea gamei de produse? Integrarea verticală? Abilitatea de orientare spre un alt grup strategic? Creşterea mai rapidă a pieţei? Altele?	Posibilitatea apariţiei unor noi concurenţi? Creşterea vânzărilor unor produse substituibile? Creşterea lentă a pieţei? Politici guvernamentale nefavorabile? Creşterea presiunilor concurenţiale? Vulnerabilitate datorită recesiunii economice? Putere de negociere în creştere a clienţilor sau furnizorilor? Schimbarea nevoilor şi gusturilor cumpărătorilor? Schimbări demografice ce influenţează comportamentul consumatorului? Altele?

FIŞA 1

Puncte forte:

Slăbiciuni:

Oportunităţi:

Ameninţări:

Timp de lucru 50 minute



ACTIVITATEA 2

În grupe de câte patru elevi, pe baza fişei de documentare, discutaţi despre cele ***10 reguli de aur pentru satisfacerea clienţilor.*** Identificaţi-le în activitatea firmelor cunoscute. Elaboraţi 10 astfel de reguli pentru firma voastră de exerciţiu.

Prezentaţi concluziile în faţa clasei.

Timp de lucru: 50 minute

Fişe de documentare

10 reguli de aur pentru satisfacerea clienţilor

1. Clientul este cea mai importantă persoană pentru firma mea.
2. Clientul nu depinde de noi, noi depindem de el.
3. Clientul nu ne întrerupe munca, el este scopul muncii noastre.
4. Clientul ne face o favoare când ne caută, noi nu îi facem nici o favoare servind-ul.
5. Clientul face parte din activitatea noastră nu este o persoană din afară.
6. Clientul nu este ceva de domeniul statisticii, el este o fiinţă cu sentimente şi emoţii ca şi noi.
7. Clientul nu este o persoană cu care să ne certăm sau pe seama căreia să ne arătăm isteţimea.
8. Clientul nu ne spune ce dorinţe are, este obligaţia noastră să le îndeplinim.
9. Clientul merită cel mai atent tratament pe care i-l putem oferi.
10. Clientul este „sângele"care dă viaţă afacerii noastre.



ACTIVITATEA 3

În grupe a câte 5 elevi, realizaţi un proiect cu tema „Competitivitatea în mediul de afaceri" la firma de exerciţiu sau la firma unde desfăşuraţi stagiile de pregătire practică.

Cerinţe:

- Selectaţi ofertele optime ale furnizorilor:
- Identificaţi modalităţilor de creştere a eficienţei.
- Anticipaţi nevoile clienţilor şi adaptarea permanentă a ofertei la acestea: studierea comportamentului de consum al clienţilor.

Timp de lucru 1 săptămână

Căutați !

Ai nevoie de informaţii? Caută pe Internet, accesând motoare de căutare.

SFAT

Începe cu motoarele de căutare www.google.com, www.altavista.com, www.yahoo.com

CAPITOLUL

3

STRATEGII ÎN MEDIUL CONCURENŢIAL

În cadrul acestui capitol elevii vor dobândi următoarele competenţe:
UC 9 – C3. Adaptează strategiile în funcţie de informaţiile deţinute în urma analizei mediului concurenţial

- **Realizarea unei oferte competitive.**
- **Aplicarea strategiilor adecvate mediului concurenţial.**
- **Promovarea pe piaţă a ofertei proprii de servicii şi a întreprinderii.**



CUVINTE CHEIE

Mediu concurenţial	Promovarea vânzărilor
Analiză	Publicitate
Ofertă competitivă	Relaţii publice
Strategii	Târguri şi expoziţii

UC 9

MEDIUL CONCURENŢIAL AL AFACERILOR

C3. ADAPTEAZĂ STRATEGIILE ÎN FUNCŢIE DE INFORMAŢIILE DEŢINUTE ÎN URMA ANALIZEI MEDIULUI CONCURENŢIAL

CONŢINUTURI TEMATICE ASOCIATE COMPETENŢELOR

- Realizarea unei oferte competitive: costuri reduse, preţuri, calitate, diversitate sortimentală, modalităţi de prezentare şi informare, comportamentul personalului (LT)
- Aplicarea strategiilor adecvate mediului concurenţial: resursele umane, produs/serviciu, preţuri, distribuţia pe piaţă, promovare
- Promovarea pe piaţă a ofertei proprii de servicii şi a întreprinderii: publicitate, promovarea vânzărilor, relaţii publice, forţele proprii de vânzare, târguri şi expoziţii (LT)

3.1. Realizarea unei oferte competitive

În contextul creşterii interdependenţelor dintre componentele mediului extern, firma nu mai poate fi privită ca un organism simplu, având ca unic obiectiv maximizarea profitului. Ea este un organism complex, care se confruntă cu o multitudine de obiective contradictorii ce ţin de tactica şi strategia dezvoltării şi de satisfacerea intereselor consumatorilor, proprietarilor şi a managerilor, interese care pot fi uneori divergente. Firmele au astfel comportamente diferite şi în funcţie de numărul lor depinde şi puterea lor economică de a influenţa piaţa

Competitivitatea agentului economic pe piaţă este determinată, în principal, de trei mărimi caracteristice ce rezultă din figura 3.1.1.

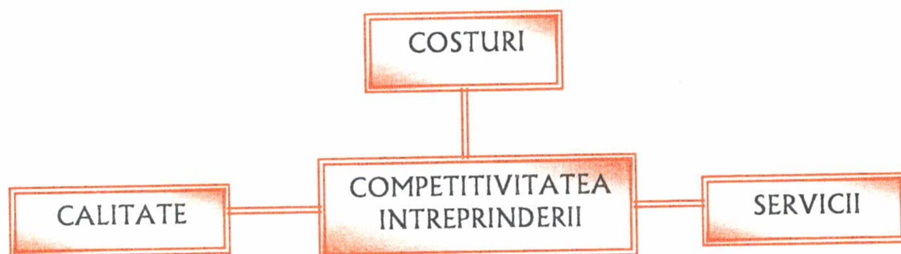


Fig.3.1.1

Pentru a avea succes pe piaţă orice firmă trebuie să încerce să-şi diferenţieze oferta.

Diferenţierea este acţiunea de concepere a unui set de diferenţe relevante pentru a deosebi oferta firmei de cea a concurenţilor.

Modalităţile de diferenţiere a ofertei sunt următoarele:

- **prin produse**
- **prin servicii**
- **prin imagine**
- **prin comportamentul personalului**
- **prin poziţionarea ofertei**

Pentru a-şi diminua riscurile, orice afacere trebuie să caute, încă de la început, răspunsuri la o serie de întrebări legate de oferta sa:

- Care este serviciul sau produsul oferit ?
- De ce vor cumpăra oamenii produsul sau serviciul oferit de mine ?
- Cine anume va cumpăra produsul sau serviciul oferit de mine ?
- Cât de mult vor cumpăra clienţii mei ?
- Din cine este formată concurenţa ?
- Care sunt atuurile şi slăbiciunile concurenţilor ?
- Care va fi cota mea de piaţă ?
- Când vor cumpăra clienţii mei ?
- Ce preţ vor fi dispuşi să plătească clienţii mei ?
- Piaţa pe care activez se află într-un proces de extindere sau de restrângere ?

Lectură suplimentară:

Se spune că dragostea nu se poate cumpăra cu bani; poate că aşa este, dar florăresele, magazinele de cărţi poştale şi de bijuterii pot realiza un profit frumos ajutându-vă să v-o apropiaţi. Industria cosmeticelor vinde iluzii legate de frumuseţe, rafinament şi tinereţe – produsele acesteia satisfac ego-ul fiecăruia. Oamenii pot cumpăra o bere pentru a-şi potoli setea, dar pot s-o cumpere şi pentru că berea respectivă are un aspect care îi atrage şi le creează o imagine despre ei înşişi, la care aspiră. În fiecare din aceste cazuri, consumatorul este motivat mai curând de avantajele pe care le obţine în urma achiziţiei decât de achiziţia însăşi. Se impune, deci, ca ***întreprinzătorul să-şi concentreze atenţia asupra a ceea ce poate face produsul pentru client, mai degrabă decât asupra a ceea ce este produsul respectiv.***

Valoarea unui produs poate fi reprezentată printr-o formulă simplă:

$$Valoare = \frac{avantaje}{costuri} = \frac{avantaje\ functionale + avantaje\ emotionale}{costuri\ banesti + costuri\ de\ timp + costuri\ de\ energie + costuri\ psihice}$$

Firma poate creşte valoarea ofertei sale pentru client în mai multe moduri:

- Creşterea avantajelor şi menţinerea costurilor
- Reducerea costurilor şi menţinerea avantajelor
- Creşterea avantajelor şi reducerea costurilor
- Creşterea avantajelor în raport mai mare decât creşterea costurilor
- Reducerea avantajelor într-un ritm mai scăzut decât reducerea costurilor

Ştiaţi că...

Noua concurenţă nu se poartă între ceea ce produc firmele în fabricile lor, ci între ceea ce adaugă ele peste produsul ieşit din fabrică, sub forma ambalajului, a serviciilor, a publicităţii, a asistenţei pentru client, a finanţării, a aranjamentelor de livrare, a facilităţilor de depozitare şi a altor lucruri pe care oamenii pun preţ.

Consumatorul cumpără avantaje, nu produse sau servicii. Motivele cumpărării pot fi foarte variate:

- preţul
- comoditatea şi disponibilitatea produselor oferite de locul de unde poate fi cumpărat
- factorii emoţionali
- imaginea sau stilul de viaţă sugerate de modul de promovare a afacerii etc.

Toate aceste elemente compun mixul de marketing (fig. 3.1.2.)

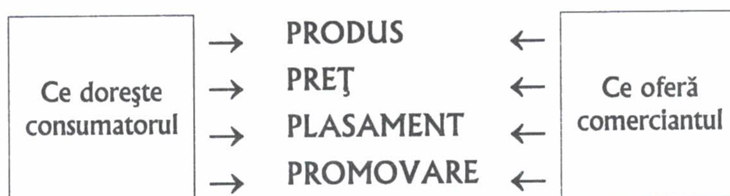


Fig. 3.1.2

Lectură suplimentară:

Cheia succesului unei afaceri constă în a oferi spre vânzare avantajele care sunt de cea mai mare însemnătate pentru consumatori, de a oferi satisfacţii. Nu este necesar să se atace concurenţa frontal, de altfel este puţin probabil ca o firmă să fie competitivă în toate domeniile; trebuie, mai degrabă, ca firma să-şi armonizeze punctele sale forte cu dorinţele unui grup bine precizat de consumatori.

Satisfacţia sau insatisfacţia după cumpărare depinde de performanţa ofertei în raport cu aşteptările consumatorului. Dacă performanţa produsului nu se ridică la nivelul aşteptărilor consumatorului, acesta va fi dezamăgit. Dacă performanţa este conform aşteptărilor, clientul este satisfăcut. Dacă performanţa depăşeşte aşteptările, clientul este extrem de satisfăcut.

În perioada actuală, produsul trebuie privit ca ansamblul elementelor ce declanşează cererea exprimată de consumator pe piaţă; produsul trebuie abordat, în prezent, într-o concepţie de sistem ce înglobează, alături de substanţa materială a bunului, întreaga ambianţă ce-l înconjoară, formată dintr-o multitudine de elemente acorporale (conceptul de produs total). Extinderea coordonatelor unui produs dincolo de conturul său material propriu-zis este cerută de procesul de diversificare şi nuanţare a nevoilor de consum, nuanţare care declanşează, la rândul ei, o selectivitate crescândă a actului cumpărării din partea purtătorilor cererii. Actul de cumpărare intră tot mai mult sub incidenţa valenţelor psihologice ale produsului astfel încât se poate vorbi despre o latură subiectivă a cererii. Pe măsură ce se extind posibilităţile de alegere ale consumatorilor, creşte şi importanţa acestor variabile în luarea deciziei de cumpărare.

3.1.1 Produsul

În optica de marketing, componentele ce definesc un produs pot fi grupate în felul următor:

➢Componente corporale:



- formă, gabarit şi capacitate
- greutate şi densitate
- putere instalată
- rezistenţa la acţiunea factorilor de mediu
- capacitatea de întreţinere uşoară
- culoare, design
- ambalaj etc.

➢Componente acorporale:

- denumirea şi marca
- instrucţiunile de utilizare
- protecţia legală prin brevet, licenţă de fabricaţie sau comercializare
- preţul
- serviciile care însoţesc produsul (instalare, punere în funcţiune, „service”, termen de garanţie etc.).

➢ Comunicaţii privitoare la produs ce cuprind informaţiile transmise de producător sau distribuitor cumpărătorului potenţial.

➢ Imaginea produsului ce reprezintă rezultatul modului de percepere a unui anumit produs sau a unei mărci de către utilizatori sau consumatori.

O ofertă competitivă presupune ca elementele componente ale unui produs să coincidă cât mai bine cu nevoile, preferinţele şi posibilităţile cumpărătorilor potenţiali. Acestea sunt determinate în cadrul strategiei de produs pe care firma o adoptă. Obiectul acesteia priveşte concomitent preţul, calitatea, dimensiunile şi structura ofertei, nivelul calitativ şi imaginea pe care dorim să o creem în rândul consumatorilor .



3.1.2 Preţul

Libera concurenţă manifestată în economia de piaţă face ca preţul să fie o variabilă a mixului de marketing cu un statut special; el nu este nici o variabilă pur endogenă, aflată total la discreţia firmei, în condiţiile în care trebuie să se alinieze la preţurile concurenţilor, dar nici un element cu totul străin acesteia, în unele cazuri firma putând stabili, într-o măsură importantă, preţurile pe piaţă.

Un mod simplu de a stabili cel mai bun preţ ar fi întocmirea unei liste de control care să conţină răspunsuri la următoarele întrebări:

➢ O listă cu preţurile practicate de concurenţă.

➢ Există un preţ al pieţei acceptat de majoritatea firmelor concurente?

➢ **Cât de mult se aşteaptă să depindă volumul vânzărilor de preţurile practicate?**

➢ Ce politică de preţuri intenţionează firma să adopte?

- Să accepte preţul pieţei
- Să practice un preţ mai mare decât concurenţa
- Să practice un preţ mai mic decât concurenţa,
- Să practice preţuri diferite, pentru fiecare segment de piaţă.

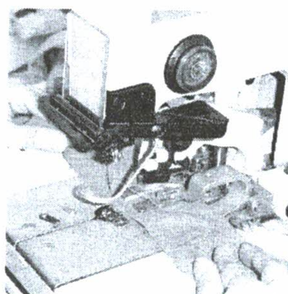


3.1.3 Calitatea

REŢINEŢI

Calitatea reprezintă totalitatea atributelor şi caracteristicilor unui produs sau serviciu care au influenţă asupra capacităţii acestuia de a satisface nevoi exprimate sau implicite.

În prezent, firmele care doresc să aibă succes pe piaţă trebuie să implementeze programe de management al calităţii totale. Calitatea totală este cheia succesului în crearea valorii şi în satisfacerea clientului. În paralel cu calitatea producţiei trebuie să se asigure calitatea marketingului. Iată câteva modalităţi de abordare a calităţii totale:



OBŢINEREA CALITĂŢII TOTALE
• Evaluare opiniei clientului şi a gradului de satisfacţie • Adaptarea serviciilor la ţinta/cerinţa clienţilor • Dezvoltarea unui sistem de evaluare şi realizare/implementare
PREMISE
• Participare totală • Munca colectivă • Iniţiative ale funcţionarilor

Fig. 3.1.3 Calitatea totală – o nouă cultură

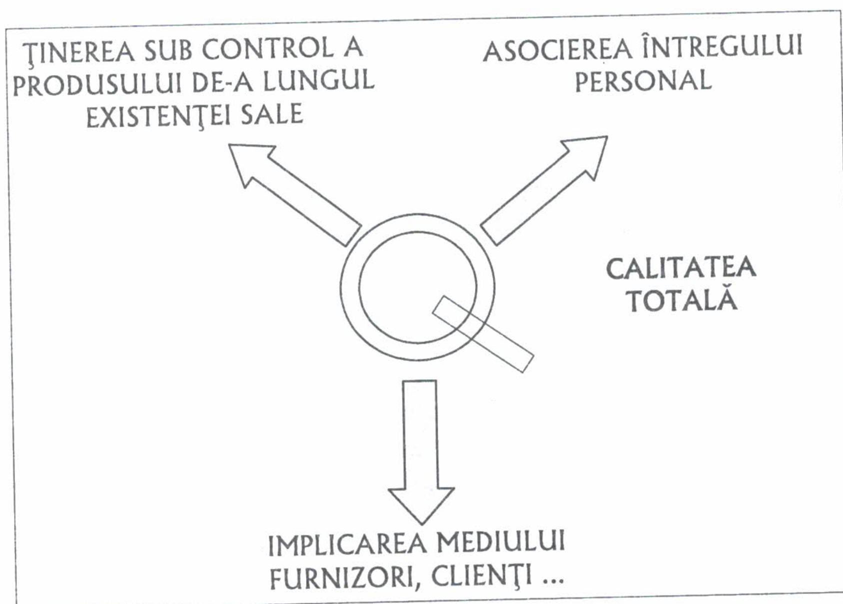


Fig. 3.1.4 Calitatea totală

Una din cele mai importante instrumente de diferenţiere a ofertei prin produs o constituie **performanţa calitativă.** Majoritatea produselor se plasează pe unul din cele patru niveluri de performanţă: scăzută, medie, înaltă şi superioară. *Performanţa calitativă* se referă la nivelul la care funcţionează caracteristicile primare ale produsului.



Producătorul trebuie să-şi propună un nivel de performanţă care să corespundă cu piaţa vizată şi cu nivelurile de performanţă ale concurenţilor.

Faptul că există o legătură directă între calitate şi profitabilitate nu înseamnă neapărat că firma ar trebui să-şi propună atingerea celui mai înalt nivel de calitate posibil. În sporirea continuă a performanţei există un prag de la care încep randamentele descrescătoare.

Firma trebuie să-şi gestioneze performanţa calitativă, având la dispoziţie pentru aceasta trei strategii.

- îmbunătăţirea permanentă a produsului (duce adesea la rentabilitate maximă şi la obţinerea celei mai mari cote de piaţă).
- menţinerea calităţii produsului la un nivel dat.

- diminuarea treptată, în timp, a calităţii produsului (acest mod de a proceda aduce adesea prejudicii profitabilităţii pe termen lung).

Cumpărătorii sunt mai sensibili astăzi la raportul preţ/calitate. Ei sunt dispuşi să cumpere un produs mai scump atunci cînd consideră că produsul are o calitate superioară, conferă prestigiu sau exclusivitate.

3.1.4 Diversitatea sortimentală

O altă modalitate de diferenţiere a ofertei firmei faţă de cea a concurenţilor o constituie lărgimea gamei sortimentale oferite.

Preocuparea pentru diversificarea sortimentului se face remarcată mai ales la firmele de comerţ cu ridicata şi cu amănuntul, cu toate că şi unii producători, mai ales cei care au optat pentru tipurile de producţie de serie mică şi individuală, manifestă această preocupare.

➢ Gama de produse şi serviciile angrosistului – presupune oferirea unei linii complete şi stocuri suficiente pentru livrare imediată. Angrosiştii trebuie să urmărească:
  - numărul de linii oferite şi păstrarea celor mai profitabile.
  - serviciile ce contează cel mai mult în consolidarea relaţiilor cu clienţii.

➢ Gama sortimentală a detailistului – presupune stabilirea *gamei sortimentală oferite* în funcţie de aşteptările de cumpărare ale pieţei ţintă. Detailistul trebuie să decidă lărgimea şi profunzimea asortimentului de produse. Iată câteva posibilităţi în acest sens:

- Să ofere în exclusivitate mărci naţionale, care nu sunt disponibile în unităţile detailiştilor concurenţi (de exemplu, a oferi în exclusivitate mărcile unui stilist român de reputaţie internaţională).
- Să ofere în majoritate marfă sub marcă privată (de exemplu, magazinele dispuse să vândă marfă sub marca distribuitorului).
- Să organizeze regulat evenimente speciale, de promovare a unor mărfuri distinctive şi cu succes la public (de exemplu, organizarea unor expoziţii în care se prezintă mărfuri tradiţionale).
- Să ofere marfă-surpriză sau care se schimbă permanent (de exemplu, lichidări de stoc).

- Să caute să fie primii care oferă marfa cea mai recentă sau cea mai nouă (de exemplu, cea mai nouă aparatură electronică).
- Să ofere servicii de adaptare a mărfii (de exemplu, ajustarea confecţiilor achiziţionate din magazin).
- Să ofere un asortiment foarte precis direcţionat (de exemplu, confecţii pentru adolescenţi sau persoane cu dimensiuni peste medie).

3.1.5 Modalităţi de prezentare şi informare

Pentru a scoate în evidenţă produsul sau serviciul, pentru a-i crea o imagine cât mai bună, firmele se preocupă în mod deosebit de o serie de elemente de identificare care au rolul de a le diferenţia de altele similare, întâlnite pe piaţă. Aceste elemente constituie şi un mijloc eficient de prezentare şi informare a clienţilor.

➢ Numele produsului- este elementul esenţial de identificare. La alegerea numelui se impune respectarea mai multor cerinţe:

- să sugereze care sunt principalele avantaje ale produsului
- să sugereze principalele caracteristici ale produsului
- să fie uşor de pronunţat, de remarcat, de reţinut etc.
- să fie suficient de distinctiv
- să poată fi rostit cu uşurinţă în mai multe limbi etc.

Pentru o bună alegere se pot consulta cataloage de produse, oferte similare, poate fi avută în vedere funcţia de bază a produsului sau un set de funcţii, materia primă din care este realizat, pot fi testate uşurinţa de asociere, de memorare, identificarea preferinţelor etc.

➢ Marca - are rolul de a identifica un bun material sau un serviciu propus cumpărătorilor de către un producător sau un distribuitor, pe această bază el mărind valoarea ofertei.

Lectura suplimentară

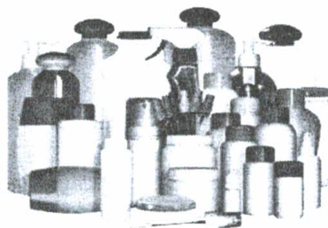
Prin marcă se înțelege un nume, un termen, un semn, un simbol, un desen sau toate combinațiile de astfel de elemente care servesc la identificarea bunurilor materiale și serviciile unui vânzător sau unui grup de vânzători și la diferențierea lor de cele ale concurenților.

Alături de termenul de marcă , mai apar și altele, cum ar fi:

- *Nume de marcă care este un element al mărcii ce poate fi pronunțat verbal (de exemplu, Coca-Cola, Renault, Phillips etc.).*
- *Emblemă, care reprezintă acel element al mărcii care nu se exprimă prin cuvinte ci prin imagini (desen).*
- *Marcă depusă, element al mărcii care se bucură de protecție legală și care garantează exclusivitate deținătorului.*
- *Copyright, dreptul exclusiv de a reproduce, de a publica sau de a vinde o operă literară, artistică sau muzicală.*

➢ Eticheta -reprezintă un element special realizat din hârtie, carton, material plastic etc.pe care sunt înscrise câteva informaţii esenţiale necesare identificării. Pe lângă rolul de a informa, eticheta îndeplineşte şi rolul de a confirma calitatea şi chiar de a promova produsul.

➢ Ambalajul individual are rol de informare, de promovare şi de protejare a produsului. Tot mai mult astăzi ambalajul se constituie într-un „vânzător mut" datorită extinderii autoservirii.



➢ Documentele însoţitoare cum ar fi: instrucţiunile de utilizare, certificat de garanţie, carte tehnică, instrucţiuni de întreţinere şi exploatare, aviz de expediţie, facturi, chitanţe etc.

Multe din aceste documente sunt prevăzute de reglementări legale, vânzătorul fiind obligat să le întocmescă şi să le transmită clientului odată cu produsul.

3.1.6 Diferenţierea ofertei prin personalul angajat

Firmele pot să-şi creeze un avantaj concurenţial important prin aceea că personalul lor este mai bine instruit decât cel al concurenţilor. Exemplificăm prin câteva aspecte foarte cunoscute: angajaţii de la McDonald's sunt vestiţi prin politeţe, cei de la IBM, prin profesionalism, cei de la Disney, prin atitudinea veselă şi optimistă.

Un personal bine instruit trebuie să prezinte şase caracteristici distincte:

- *competenţă* – deţin abilităţile şi cunoştinţele profesionale necesare;
- *curtoazie* – sunt prietenoşi, respectuoşi şi atenţi să nu-şi jignească interlocutorul;
- *credibilitate* – sunt demni de încredere;
- *seriozitate* – prestează servicii în mod consecvent şi fără greşeli;
- *receptivitate* – reacţionează prompt la solicitările şi problemele ridicate de clienţi;
- *comunicare* – se străduiesc să-l înţeleagă pe client şi să comunice clar cu acesta.

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 1

O analiză comparativă a serviciilor care însoţesc un produs de folosinţă îndelungată se poate realiza astfel:

Serviciul pe care îl oferă concurenţa	*Importanţa serviciului pentru consumator*	*Nivelul planificat la care se va realiza serviciul respectiv la firma analizată*
• Probe gratuite • Mostre sau eşantioane • Demonstraţii • Broşuri sau documentaţii • Servicii de proiectare sau de asistenţă înaintea vânzării • Evaluări şi cotaţii • Ospitalitate • Facilităţi de creditare • Servicii personale • Servicii prestate pentru clienţi în cadrul punctului de vânzare • Gradul de disponibilitate a stocului • Gama de produse din stoc		

• Posibilitatea schimbării unui produs vechi cu unul nou Livrare (interval de timp, cantitate, frecvenţă) • Posibilitatea de a returna produsul • Reduceri de preţ • Acordarea de asistenţă tehnică • Stocul de piese de schimb şi produse de rezervă • Garanţii • Servicii oferite pe loc • Servicii post-vânzare • Instruire sau iniţiere în utilizarea produsului • Informaţii privind utilizarea produsului • Servicii de soluţionare a reclamaţiilor		

În tabelul de mai sus identificaţi serviciile ce ar trebui oferite şi nivelul de realizare a lor faţă de concurenţă pentru o firmă producătoare de mobilier la comandă.

Timp de lucru: 2 săptămâni



Lucraţi în grupuri de 3-4 elevi. Prezentaţi raportul vostru colegilor.

Aplicaţia nr. 2

Alcătuiţi o listă cu toţi factorii despre care vă amintiţi că v-au influenţat cu ocazia celei mai recente cumpărări a trei produse sau servicii diferite. Gândiţi-vă, de asemenea, la locul de unde le-aţi cumpărat şi, în final, încercaţi să definiţi elementele care v-au influenţat alegerea.

Timp de lucru: 50 minute

Aplicaţia nr. 3

Vizitaţi magazinul vostru preferat şi completaţi, pe baza observaţiilor independente, următoarea *Fişă de observaţii*:

Nr.crt.	Aspectele urmărite	Observaţiile elevului
1.	Denumirea magazinului, tipul în funcţie de natura mărfurilor comercializate	
2.	Oferta de produse: - diversitate: - calitate; - accesibilitate; - grad de noutate.	
3.	Serviciile oferite	
4.	Modalităţi de informare a clientului existente în magazin	
5.	Preţurile practicate în raport cu concurenţii direcţi	
6.	Comportamentul şi ţinuta personalului	

Pe baza observaţiilor realizate apreciaţi dacă oferta magazinului este competitivă.

Prezentaţi analiza voastră colegilor.

Timp de lucru: 1 săptămână

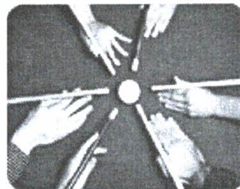
3.2. Aplicarea strategiilor adecvate mediului concurenţial

Firmele de succes ştiu cum să se adapteze unei pieţe în continuă schimbare. Ele practică arta planificării strategice orientate spre piaţă.

REŢINEŢI

Planificarea strategică orientată spre piaţă este procesul managerial de concepere şi păstrare a unei relaţii viabile de corespondenţă între obiectivele, abilităţile şi resursele firmei şi ocaziile pe care le are pe piaţă. Scopul planificării strategice este să modeleze activităţile economice şi produsele firmei în aşa fel încât să se realizeze profiturile şi ratele de creştere urmărite.

Datorită dinamicii deosebite a mediului economic şi nu numai, nu există firmă care să nu fie preocupată de anticiparea evoluţiei pieţei sale şi, în general, a mediului în care îşi desfăşoară activitatea, în vederea unei mai bune adaptări la exigenţele (impuse de clienţi şi de concurenţi) cărora trebuie să le facă faţă.



Anticiparea **acţiunilor strategice de marketing** este o activitate care se realizează în mai multe **etape** (fig. 3.2.1.):

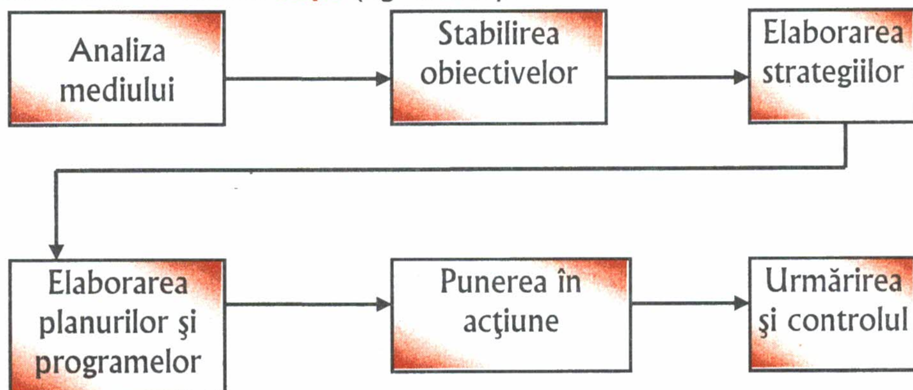


Fig. 3.2.1. Etapele procesului de planificare strategică

Misiunea arată de ce este necesară firma. Ea trebuie să răspundă la o serie de întrebări:

- Cine sunt clienţii ?
- Care sunt dorinţele lor, care sunt nevoile, aşteptările, problemele lor şi cum rezolvă produsul sau serviciul lansat aceste probleme ?
- Care sunt atuurile afacerii ?
- Care sunt angajamentele pe care şi le asumă firma faţă de consumatori?
- Care sunt beneficiile oferite consumatorilor ?

Misiunea poate fi chiar sloganul firmei. De exemplu: Nokia – „Connecting people ", Junior Achievement – „Investeşte în educaţie" etc.



Alte exemple de sloganuri care pot sugera misiunea firmei.

Exemple de misiuni : firma « Motorola » are ca scop să deservească onorabil nevoile comunităţii, prin furnizarea unor produse şi servicii de calitate superioară, la un preţ rezonabil ; îndeplinirea acestui lucru astfel încât să realizeze un profit corespunzător, necesar pentru dezvoltarea firmei în ansamblul ei ; procedând în acest fel le oferă angajaţilor şi acţionarilor posibilitatea de a-şi realiza într-un cadru rezonabil propriile obiective personale.

➢ Analiza mediului

Pentru a putea trece la stabilirea obiectivelor este necesară o analiză a mediului intern (atuuri şi slăbiciuni) şi a mediului extern (oportunităţi şi ameninţări) cu ajutorul analizei SWOT

Exemplu:

Integrarea României în Uniunea Europeană schimbă foarte mult condiţiile de mediu extern în care funcţionează micile ferme de creştere a animalelor sau păsărilor. Apar o serie de oportunităţi dar şi multe constrângeri şi ameninţări.Iată, mai jos, câteva dintre ele:

Oportunităţi	Ameninţări
• Lărgirea pieţelor • Posibilitatea iniţierii de proiecte cu finanţare nerambursabilă care să permită modernizarea fermelor • Posibilitatea extinderii prin atragerea investiţiilor străine	• Accentuarea concurenţei • Eliminarea taxelor vamale care conduce la scăderea preţurilor la produsele similare de pe piaţa europeană • Lipsa de experienţă în iniţierea şi gestionarea unui proiect • Lipsa de experienţă antreprenorială a multor fermieri români

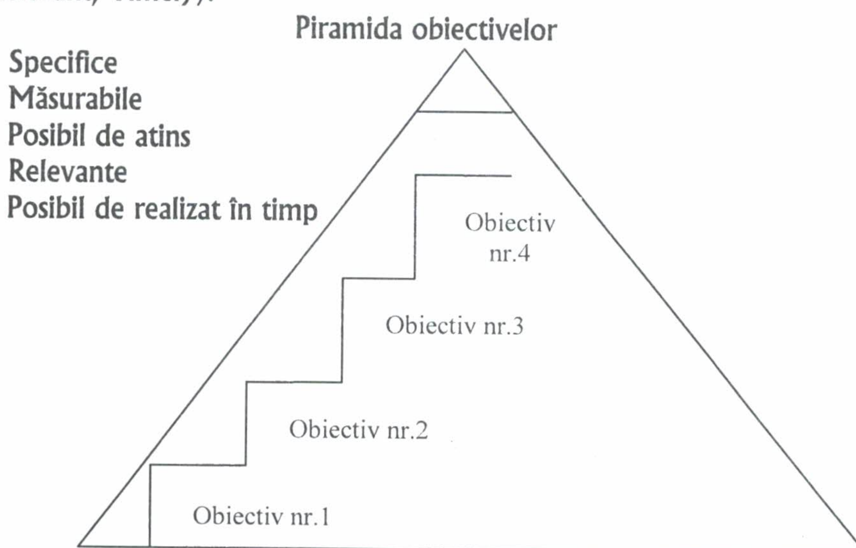
➢ Formularea obiectivelor

După ce firma a realizat analiza SWOT, poate să treacă **la elaborarea precisă a obiectivelor urmărite** în perioada de planificare.

Cele mai multe firme nu urmăresc un singur obiectiv, ci o combinaţie de obiective, inclusiv profitabilitate, creşterea vânzărilor, îmbunătăţirea cotei de piaţă, limitarea riscurilor, capacitatea de inovare şi reputaţie. Unităţile îşi stabilesc aceste obiective, după care încep să-şi gestioneze activitatea pe baza lor – ceea ce se numeşte ***management prin obiective*** (MBO). Pentru ca această metodă să funcţioneze, ***obiectivele trebuie să îndeplinească patru criterii:***

- Obiectivele trebuie *ordonate ierarhic*, de la cel mai important la cel mai puţin important;
- De câte ori este posibil, obiectivele trebuie *exprimate cantitativ* (de ex.: obiectivul „majorarea ratei rentabilităţii" este mai bine exprimat sub forma obiectivului concret „majorarea ratei rentabilităţii cu 20% în următorii doi ani");
- Obiectivele concrete trebuie *să fie realiste* – ele trebuie să rezulte dintr-o analiză a ocaziilor şi atuu-rilor întreprinderii, nicidecum din speranţe şi iluzii;
- Obiectivele trebuie *să fie concordante* (ex.: nu se poate face maximizarea vânzărilor concomitent cu maximizarea profitului sau profit pe termen scurt concomitent cu creştere pe termen lung etc.).

Obiectivele trebuie să fie **SMART** (**S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**elevant, **T**imely):



Lectură suplimentară

Obiectivele îndeplinesc următoarele roluri:
- *Să furnizeze informaţii măsurabile despre firmă;*
- *Să mobilizeze resursele firmei spre o ţintă bine determinată;*
- *Să măsoare succesul firmei;*
- *Să exprime rezultatele finale;*
- *Să permită coordonarea activităţii tuturor membrilor firmei în vederea obţinerii rezultatelor finale;*
- *Să elimine subiectivitatea şi confuziile.*

*(**Sursa:** Junior Achievement – Compania elev- Manualul elevului)*

➢ Elaborarea strategiilor

Dacă obiectivele concrete arată unde vrea să ajungă firma, strategia este „un plan de joc" pentru a se ajunge acolo. Strategiile au un rol foarte important în planificarea activităţilor ele vor ghida derularea activităţilor în următorii ani deoarece:

- Definesc direcţia, filosofia, valorile firmei
- Deciziile importante din cadrul firmei vor fi luate în conformitate cu principiile definite prin strategii
- Stabilesc limitele unei firme: ce va face şi ce nu va face
- Reprezintă ghidul de orientare managerial – harta managerilor

➢ Elaborarea planurilor sau a programelor

Imediat ce o strategie a fost elaborată, punerea ei în aplicare se realizează prin intermediul programelor de acţiune (planurilor tactice). În cadrul programelor, obiectivele şi subobiectivele sunt defalcate pe compartimente de lucru.

Planurile trebuie să precizeze:

- termene precise de realizare a activităţilor
- mijloacele de mobilizat
- tehnicile utilizate
- persoanele responsabile cu punerea lor în aplicare etc.

Pentru fiecare program conceput trebuie să se estimeze costurile necesare implementării, pe activităţi, astfel încât să se determine dacă rezultatele probabile justifică costurile.

➢ Punerea în acţiune (implementarea) programului

Oricât de clară ar fi strategia şi de bine gândite programele aferente, se pot dovedi inutile dacă firma nu le implementează cu atenţie. O firmă performantă este o firmă care:

- dispune de o *strategie* în concordanţă cu obiectivele pe care şi le-a propus;
- şi-a elaborat şi pus în aplicare o *structură organizatorică* foarte bine adaptată la strategia sa;
- a conectat la structura organizatorică un ansamblu de *sisteme de informare, planificare şi control* capabile să-i asigure supleţea şi cea mai înaltă eficienţă.

➢ Feedback-ul şi controlul

Pe măsură ce implementează strategia, firma trebuie să urmărească rezultatele şi să ţină sub observaţie noile evoluţii din mediul intern şi cel extern. Unele medii sunt mai stabile, altele însă, se schimbă rapid şi într-o manieră imprevizibilă. Un singur lucru este cert: piaţa se schimbă în permanenţă, iar când se întâmplă acest lucru, firma va trebui să-şi analizeze şi să-şi revizuiască implementarea, programele, strategiile şi poate chiar obiectivele.

Controlul poate viza două categorii de aspecte legate de realizarea planului:

- *interne:* efectuarea unor comparaţii între realizări şi obiectivele, programele şi, în general, indicatorii de plan, după care abaterile constatate sunt supuse unor analize speciale, şi
- *externe,* care vizează informaţiile necesare completării statisticilor interne ale întreprinderii, rezultatele unor studii speciale efectuate, pre-testele sau post-testele publicitare eficienţa .acţiunilor promoţionale, revânzările unor produse etc.

Dacă abaterile semnalate tind să capete caracter sistematic, acţiunile de control care le semnalează trebuie să fie urmate de *acţiuni corective.*

Toate informaţiile rezultate din urmărirea şi controlul modului de realizare a planului sunt utile în viitoarele acţiuni de planificare.

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 4

Respectând criteriile de stabilire evidenţiate, formulaţi obiective pe termen lung, mediu şi scurt care să vă ghideze în acţiunile voastre viitoare, pe plan şcolar, profesional şi personal.

Timp de lucru: 30 minute

Aplicaţia nr. 5

Realizaţi un plan de afaceri pentru magazinul din incinta şcolii voastre.Puteţi respecta structura următoare a planului de afaceri:

A. Date de identificare:

1.Numele magazinului

2. Obiectul de activitate
3. Capitalul social
4. Date de contact
5. Identitatea magazinului: siglă, slogan etc.

B. Produsul, piaţa, concurenţa.

C. Strategia de marketing:

1. Strategia de produs – care sunt atuurile produselor oferite.
2. Strategia de preţ – ce fel de preţuri se practică în raport cu concurenţa;
3. Strategia de distribuţie – ce parcurs au produsele până la consumator;
4. Strategia de promovare – comunicarea cu clienţii.

D. Planificarea vânzărilor

E. Resurse umane

F. Analiza costurilor de operare

Timp de lucru: 2 săptămâni



Lucraţi în grupuri de 3-4 elevi. Prezentaţi planul realizat colegilor. Alegeţi cel mai interesant plan.

3.3. Promovarea pe piaţă a ofertei proprii de produse şi servicii şi a firmei

În prezent, firmele se confruntă mereu cu exigenţe noi ale cumpărătorilor şi cu o concurenţă în creştere, care are drept ţintă clienţii acesteia pe care încearcă să îi atragă spre produsele proprii. În faţa acestor „presiuni" ale pieţei firma nu poate sta pasivă şi, pe lângă eforturile de adaptare a ofertei şi a preţurilor, trebuie să apeleze permanent la strategii şi instrumente de promovare.



Promovarea cuprinde ansamblul acţiunilor şi mijloacelor utilizate pentru informarea cumpărătorilor, pentru trezirea interesului faţă de produs şi de marcă, pentru stimularea deciziei de cumpărare. La baza acestor acţiuni se află comunicarea permanentă a firmei cu mediul extern.

Ştiaţi că...

Este o cale prin care vânzătorul transmite publicului informaţii despre oferta sa pentru a o face cunoscută sau pentru a se face el însuşi cunoscut şi pentru a o individualiza sau a se individualiza în sistemul general al ofertelor şi ofertanţilor.

Instrumentele de promovare pe care le poate utiliza firma sunt:

- Publicitatea;
- Promovarea vânzărilor;
- Relaţiile publice;
- Forţa de vânzare;
- Participarea la târguri şi expoziţii.

3.3.1. Publicitatea

REŢINEŢI

Practica demonstrează că nu întotdeauna înving în competiţia de pe piaţă cei care oferă produse şi servicii superioare calitativ şi la preţuri juste ci aceia care desfăşoară o activitate promoţională mai eficientă?

Termenul de *publicitate* vine din latinescul *„ publicare"* care înseamnă acţiune de adresare către public.

Această acţiune deţine o pondere mare în ansamblul acţiunilor de politică promoţională deoarece necesită mijloace materiale minime şi oferă multiple posibilităţi de transmitere a informaţiilor.

Publicitatea este realizată de profesionişti şi trebuie să respecte o serie de reguli de etică profesională şi comercială. Având în vedere complexitatea acţiunilor publicitare, firmele recurg la agenţii specializate cu care colaborează pentru realizarea obiectivelor urmărite.



Lectură suplimentară

Publicitatea vizează atât păstrarea unei anumite clientele, cât şi atragerea de noi clienţi din rândul celor potenţiali. Prin obiectivele sale, publicitatea nu se confundă cu reclama, deşi în practică întâlnim deseori această confuzie. Reclama comercială a apărut înaintea publicităţii, fiind prima modalitate de informare a consumatorilor prin mijloace obişnuite, de către vânzătorul mărfii. În cazul reclamei predomină obiectivele pe termen scurt, legate de influenţarea şi atragerea clienţilor, motiv pentru care poate fi privită ca o formă specifică de acţiune promoţională.publicitatea diferă de reclamă atât prin exigenţele legate de realizarea şi transmiterea mesajului, cât şi prin sfera de cuprindere.

Tehnici şi mijloace de publicitate

Tehnici de publicitate	Instrumente publicitare	Suportul publicitar
1.Publicitatea prin mass-media	- presa scrisă - radioul - televiziunea - cinematograful	- ziare şi reviste locale şi centrale - posturi de radio centrale şi locale - posturi de televiziune centrale şi locale - televiziunea prin cablu - film
2.Publicitatea exterioară	- afişul - tipărituri ale firmei - ambalajul - înscrierea în cataloage - pliante - broşuri - prospecte - agende - calendare	- afişul - materialul tipărit - panoul publicitar - anuarele - cataloagele
3.Publicitatea directă	- pliantul - telefonul - poşta	- pliante la locul de difuzare - mesajul telefonic - scrisoarea
4.Publicitatea gratuită	- presa - radioul - televiziunea	- articole de prezentare - opiniile specialiştilor - opinii ale cititorilor

Posibilităţile de alegere sunt multiple, specialistului în marketing revenindu-i sarcina selecţiei şi combinării optime a acestora. Tehnicile de publicitate se utilizează concomitent, combinate în diferite proporţii ca durată şi frecvenţă.

3.3.2. Promovarea vânzărilor

Acţiunile de promovare a vânzărilor pot viza: creşterea cantitativă a vânzărilor pe diferite pieţe, reducerea timpului de adoptare a deciziei de cumpărare, creşterea vânzărilor din anumite produse sau sortimente, creşterea prestigiului firmei pe anumite pieţe.



Tehnicile utilizate în promovarea vânzărilor sunt:

- Reducerile de preţ
- Demonstraţiile şi degustările
- Jocurile şi concursurile
- Premiile
- Publicitatea la locul vânzării
- Merchandising-ul
- Cadourile promoţionale
- Mostrele

Ştiaţi că...

Merchandising reprezintă un ansamblu de metode si tehnici de prezentare activă, în cele mai bune condiţii materiale si psihologice a unui produs, la locul de vânzare, în scopul optimizării vânzărilor şi pentru a aduce un plus de satisfacţie clientelei în timpul căutării şi cumpărării produselor, ceea ce implica: semnalare, expunere, evidenţiere, întâietate etc.:

3.3.3. Relaţiile publice

Conceptul de „relaţii publice" presupune totalitatea contactelor direct şi sistematic realizate de firmă, cu publicul, conducerea altor firme, liderii de opinie, mass-media, reprezentanţii administraţiei publice locale şi centrale etc., în scopul determinării unei atitudini favorabile a acestora faţă de firmă şi interesele acesteia.

Pentru promovarea relaţiilor cu publicul se utilizează o mare varietate de căi şi mijloace de acţiune:

- editarea unor tipărituri, publicaţii de întreprindere

- organizarea unor manifestări ştiinţifice, culturale, sportive sau sponsorizarea unor acţiuni de acest gen
- înfiinţarea sau colaborarea la înfiinţarea unor fundaţii
- acordarea de interviuri
- organizarea unor conferinţe de presă
- utilizarea unor purtători de cuvânt ai managerului general şi, respectiv, ai Consiliului de Administraţie care să prezinte periodic informaţii în legătură cu activităţile, misiunea şi obiectivele firmei.

Căile şi mijloacele utilizate se diferenţiază pe categoriile principale de public şi diferă de la o firmă la alta.

3.3.4. Promovarea prin forţele de vânzare

Forţele de vînzare se referă la persoanele care vând sau care fac să se vândă produsele sau serviciile firmei. Aceste persoane au atribuţii multiple care, în final, se concretizează în acte de vânzare-cumpărare: identificarea pieţelor potenţiale, contactarea clienţilor potenţiali şi schimbul de informaţii cu aceştia, negocierea ofertelor şi încheierea contractelor, asigurarea asistenţei de specialitate pentru produsele vândute, culegerea informaţiilor privind concurenţa.

Prin intermediul forţelor de vânzare se realizează **vânzarea personală sau vânzarea directă**, în cadrul căreia se realizează un dialog direct între vânzător şi cumpărător. Vânzătorul este necesar să deţină abilităţi de comunicare şi să cunoscă în detaliu produsele şi modul de utilizare a acestora. În prezent, reprezentanţii de vânzare nou angajaţi parcurg perioade de instruire care pot să dureze între câteva săptămâni şi mai multe luni.

Lectură suplimentară:

La IBM noii reprezentanţi sunt instruiţi în mod extensiv şi se poate întâmpla să-şi petreacă 15% din timpul de muncă anual în sesiuni de instruire suplimentară ?

Programele de instruire dedicate vânzării au mai multe obiective:

- *reprezentanţii de vânzare trebuie să cunoască bine firma şi să se identifice cu ea*
- *reprezentanţii de vânzare trebuie să cunoască produsele firmei*
- *reprezentanţii de vânzare trebuie să cunoască bine caracteristicile clienţilor şi ale concurenţilor*
- *reprezentanţii de vânzare trebuie să ştie cum să facă prezentări de vânzare eficiente*
- *reprezentanţii de vânzare trebuie să cunoască şi să înţeleagă procedurile de lucru şi responsabilităţile care le revin*

3.3.5. Participarea la târguri şi expoziţii

Târgurile au apărut iniţial ca locuri în care la anumite date fixe veneau producătorii de mărfuri şi îşi ofereau produsele în vederea schimbului. Ele se organizau în localităţi mai dezvoltate, în anumite zile ale săptămânii sau în apropierea bisericilor cu ocazia unor sărbători religioase.



Odată cu dezvoltarea industriei şi a producţiei de mărfuri, târgurile naţionale şi internaţionale intră în atenţia unor organisme specializate, se pun bazele organizării ştiinţifice a acestora şi se defineşte caracterul lor.

Conform definiţiei Camerei Internaţionale de Comerţ, *„târgurile internaţionale sunt mari pieţe cu periodicitate regulată, care se ţin în acelaşi loc în perioade fixate, pe o durată limitată; ele au drept scop să permită participanţilor din toate ţările să prezinte mostre ale producţiei lor, realizări noi şi perfecţionări tehnice în vederea tranzacţiei comerciale pe plan intern şi internaţional."*

Expoziţiile sunt forme diferite de manifestări promoţionale care îşi propun în primul rând să pună în evidenţă progresele înregistrate în diferite domenii ale ştiinţei, tehnicii sau producţiei materiale. Acestea au, de regulă, caracter neperiodic şi pot dura de la câteva zile la luni sau ani, în ultimul caz cu schimbarea periodică a exponatelor.

Succesul participării la târguri şi expoziţii depinde atât de organizarea acestora cât şi de o serie de factori care ţin de fiecare participant în parte.

Aplicaţii

Aplicaţia nr. 6

Realizaţi un studiu comparativ privind avantajele şi dezavantajele tehnicilor şi mijloacele de publicitate, competând următorul tabel:

Tehnici şi mijloace de publicitate	Avantaje	Dezavantaje
1.Publicitatea prin mass-media		
2.Publicitatea exterioară		
3.Publicitatea directă		
4.Publicitatea gratuită		

Pe baza avantajelor şi dezavantajelor identificate, evidenţiaţi tehnicile şi mijloacele adecvate pentru promovarea firmei voastre de exerciţiu. Discutaţi-le cu colegii şi decideţi la care veţi apela în viitor.

Timp de lucru: 50 minute

Aplicaţia nr. 7

Grupaţi-vă în echipe de patru elevi. Fiecare echipă va veni la ora de laborator cu materiale promoţionale cât mai variate, le va studia cu atenţie, va decide care sunt aspectele relevante pentru informarea şi atragerea clienţilor şi le va sistematiza în următorul tabel:

Tipul de material promoţional	Ce urmăreşte?	Comentarii privind grafica şi calitatea suportului folosit	Comentarii privind calitatea textului scris

Din studiul realizat, încercaţi să desprindeţi câteva cerinţe esenţiale pe care trebuie să le îndeplinească un material promoţional de calitate. Discutaţi-le cu colegii şi, în final, cu ajutorul profesorului coordonator, evidenţiaţi criteriile pe care trebuie să le respectaţi atunci când realizaţi un material promoţional pentru firma de exerciţiu.



Schemă recapitulativă

Realizarea unei oferte competitive

- Diferenţierea ofertei
- Produs competitiv
- Preţ competitiv
- Calitate competitivă
- Diversitate sortimentală
- Modalităţi variate de prezentare şi informare
- Comportament profesional din partea personalului

Aplicarea strategiilor adecvate mediului concurenţial

Etapele planificării strategice:

- Formularea misiunii
- Analiza mediului-analiza SWOT
- Formularea obiectivelor
- Elaborarea strategiilor
- Elaborarea planurilor şi programelor
- Aplicarea planurilor şi programelor
- Punerea în acţiune a planurilor şi programelor
- Urmărirea şi controlul

Elaborarea planului de resurse umane

Elaborarea planului de marketing

Adaptarea strategiilor în funcţie de mediul concurenţial

Promovarea pe piaţă a ofertei proprii

- Relaţii publice
- Publicitatea
- Promovarea vânzărilor
- Promovarea prin forţele de vânzare
- Participarea la târguri şi expoziţii

REZUMAT

Realizarea unei oferte competitive

- Diferenţierea ofertei prin:
  - produse
  - servicii
  - imagine
  - competenţa personalului
  - poziţionarea ofertei
- Produsul:
  - componente: corporale, acorporale
  - comunicaţii în legătură cu produsul
  - imaginea produsului
- Preţul:
  - modalităţi de stabilire
  - politica de preţ
  - preţuri promoţionale
- Calitatea;
  - managementul calităţii totale
  - performanţa calitativă
  - legătura dintre calitate şi profitabilitate
  - raportul preţ/calitate
- Diversitatea sortimentală:
  - asortimentul de produse: lărgimea, profunzimea
  - alegerea strategiei de diferenţiere a ofertei din punct de vedere al diversităţii
- Modalităţi de prezentare să informare:
  - numele produsului
  - marca
  - eticheta
  - ambalajul
  - documente însoţitoare
- Comportamentul personalului:
  - competenţă
  - curtoazie
  - credibilitate
  - seriozitate

- receptivitate
- comunicare

Aplicarea strategiilor adecvate mediului concurenţial

- Etapele planificării strategice:
  - stabilirea misiunii - „De ce este necesară firma?"
  - analiza mediului – analiza SWOT
  - formularea obiectivelor SMART
  - elaborarea strategiilor
  - elaborarea planurilor şi programelor
  - urmărirea şi controlul
- Planul de marketing:
  - produsul/serviciul oferit
  - preţul
  - distribuţia
  - piaţa vizată/potenţialii clienţi
  - mediul concurenţial
  - strategia de promovare a vânzărilor
- Planul de resurse umane:
  - organigrama şi distribuţia posturilor
  - structura personalului
  - echipa managerială;
  - responsabilităţi şi atribuţii ale echipei manageriale

Promovarea pe piaţă a ofertei proprii:

- Publicitatea :
  - forme: de produs, de marcă, de firmă
  - tehnici şi mijloace: prin mass media, exterioară, directă, gratuită
- Promovarea vânzărilor – tehnici:
  - reduceri de preţ
  - demonstraţii şi degustări
  - jocuri şi concursuri
  - premii
  - publicitatea la locul vânzării
  - merchandising-ul
  - cadouri promoţionale
  - mostre

- Relaţii publice:
  - relaţii cu cei care constituie publicul intern şi extern al întreprinderii
  - realizarea şi păstrarea unor relaţii favorabile cu publicul
  - calitatea, starea şi evoluţia acestor relaţii
- Promovarea prin forţele de vânzare: vânzările personale (directe).
- Participarea la târguri şi expoziţii:
  - amenajarea corespunzătoare a standurilor
  - tipărituri de firmă atractive
  - personal specializat
  - publicitate anterioară şi manifestări conexe în timpul desfăşurării târgului

Verificaţi-vă cunoştinţele!

I. Răspundeţi la următoarele întrebări:

1. Evidenţiaţi elementele pe baza cărora o firmă îşi poate diferenţia oferta faţă de cea a concurenţilor.
2. Prezentaţi elementele care definesc un produs.
3. Precizaţi pentru ce variante de politică de preţ ar putea opta o firmă în funcţie de poziţia sa faţă de firmele concurente.
4. Explicaţi rolul calităţii produsului sau serviciului în asigurarea competitivităţii pe piaţă.
5. Prezentaţi principalele modalităţi de prezentare şi informare.
6. Identificaţi principalele atitudini comportamentale specifice personalului de vânzare.
7. Precizaţi care sunt criteriile pe baza cărora se formulează obiectivele firmei.
8. Evidenţiaţi componentele planului de marketing.
9. Definiţi noţiunea de promovare.
10. Evidenţiaţi formele publicităţii.
11. Precizaţi ce reprezintă publicul extern al întreprinderii.
12. Argumentaţi rolul vânzărilor directe în cadrul promovării produsului/serviciului.

II. Notaţi cu A afirmaţiile adevărate şi cu F pe cele false:

1. Comportamentul personalului nu reprezintă o modalitate de diferenţiere a ofertei firmei.
2. Marca de produs constituie un element corporal.
3. Premisele obţinerii calităţii totale sunt: participarea totală, munca colectivă, iniţiativele angajaţilor.
4. Analiza SWOT stă la baza stabilirii obiectivelor firmei.
5. Degustarea produselor constituie un instrument de promovare a vânzărilor.

III. Alegeţi varianta corectă de răspuns:

1. Componentele care definesc un produs sunt:

a) calitatea şi diversitatea ofertei
b) componentele corporale şi componentele acorporale
c) componentele corporale, componentele acorporale, comunicaţiile referitoare la produs şi imaginea produsului
d) imaginea produsului şi serviciile care însoţesc produsul

2. Reducerile de preţ constituie un instrument de:

a) promovare a vânzărilor
b) promovare prin relaţii publice
c) publicitate prin mass-media
d) promovare prin forţele de vânzare

3. Forţa de vânzare se referă la:

a) persoanele care vând produsele firmei
b) persoane şi resurse materiale cu ajutorul cărora se asigură service-ul
c) personalul de conducere
d) magazinele firmei

4. Analiza SWOT constă în identificarea:

a) clienţilor firmei
b) oportunităţilor şi ameninţărilor
c) poziţiei firmei faţă de concurenţi
d) punctelor tari, punctelor slabe, oportunităţilor şi ameninţărilor

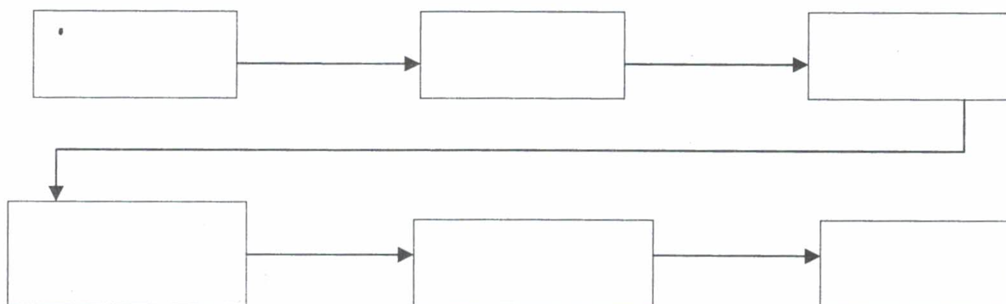
5. Componentele mixului de marketing sunt:

a) preţul şi plasamentul
b) preţul, promovarea, plasamentul, produsul
c) serviciile, personalul, promovarea
d) raportul preţ/ calitate

Test de evaluare a cunoştinţelor

1. Diferenţierea ofertei proprii a firmei de cea a concurenţilor poate fi realizată prin intermediul:
   a. produsului, managementului, concurenţei
   b. imaginii, clienţilor, preţurilor
   c. serviciilor, furnizorilor, comunicaţiilor
   d. produsului, serviciilor, personalului
2. Care din următoarele variante reflectă principalele mijloace la care poate apela o firmă pentru atingerea obiectivelor strategice:
   a. furnizorii, produsul, preţul, cumpărătorii
   b. clienţii, consumatorii, furnizorii, intermediarii
   c. produsul, preţul, distribuţia, promovarea
   d. publicitatea, relaţiile publice, promovarea vânzărilor
3. Nu reprezintă o componentă acorporală a unui produs:
   a. preţul
   b. termenul de garanţie
   c. greutatea
   d. marca
4. Ambalajul produsului reprezintă:
   a. o componentă corporală a produsului
   b. o componentă a strategiei de produs
   c. un element de asigurare legală a produsului
   d. o componentă acorporală a produsului
5. Completaţi schema următoare cu elementele enumerate mai jos:

Elaborarea planurilor şi programelor; Elaborarea strategiilor; Stabilirea obiectivelor; Punerea în acţiune; Analiza mediului; Urmărirea şi controlul



Activităţi practice - firma de exerciţiu



ACTIVITATEA 1

Grupaţi-vă în echipe de câte patru elevi şi fiecare echipă să realizeze analiza caracteristici – avantaje pentru minim două produse diferite comercializate prin firma voastră de exerciţiu (împărţiţi în mod egal, pe cât posibil, produsele care compun oferta firmei voastre fiecărei echipe), cu ajutorul următorului tabel:

Catacteristici	*Avantaje*	*Nevoile consumatorilor*
Ce este?	Ce face?	Satisface nevoile consumatorului?

Prezentaţi în clasă analizele realizate de fiecare grupă şi, la nivelul conducerii firmei de exerciţiu, definitivaţi analiza pentru întreaga gamă sortimentală oferită.

Timp de lucru: 50 minute



ACTIVITATEA 2

Alege-ţi unul sau mai mulţi concurenţi ai firmei mamă a firmei voastre de exerciţiu şi completaţi fişa următoare:

Numele firmei concurente..

Produsul sau serviciul oferit de ea este...

dar ei oferă şi următorul pachet de avantaje:

Avantaj	*Atuurile sau slăbiciunile concurenţei*	*Atuurile sau slăbiciunile mele*
Produs		
Preţ		
Plasament		
Promovare		

Pe baza fişelor completate analizaţi competitivitatea firmei mamă pe piaţa locală sau regională.

Timp de lucru: 2 săptămâni



Lucraţi în echipe de 3-4 elevi. Prezentaţi concluziile colegilor voştri.



ACTIVITATEA 3

Faceţi parte din echipa de marketing a firmei voastre de exerciţiu.

Evidenţiaţi serviciile pe care firma voastră de exerciţiu le oferă clienţilor în mod obişnuit sau cu ocazia participării la târguri. Întocmiţi o fişă de verificare pentru marketingul serviciilor oferite încercând să răspundeţi cât mai obiectiv la următoarele întrebări:

1. *Ne străduim să le prezentăm clienţilor noştri o imagine realistă a serviciului pe care îl oferim?* Verificăm întotdeauna acurateţea mesajelor noastre promoţionale precum şi impactul pe care îl vor avea asupra aşteptărilor clienţilor indiciile din mesaje – cum ar fi, de exemplu, referirile la preţ?
2. *Este o prioritate pentru firma noastră ca serviciul să fie prestat bine încă de la început?* Revizuim periodic procesul de prestaţie pentru a identifica şi corecta eventualele neajunsuri ?
3. *Comunicăm în mod eficient cu clenţii ?* Îi contactăm periodic pe clienţi pentru a le evalua nevoile şi a le cunoaşte activitatea ?
4. *Reuşim să-i surprindem în mod plăcut pe clienţii noştri în timpul prestaţiei?* Angajaţii noştri ştiu că prestaţia propriu-zisă a serviciului reprezintă principala ocazie de depăşire a aşteptărilor clienţilor ?
5. *Cum privesc angajaţii noştri problemele care apar: ca pe o ocazie de a-i impresiona pe clienţi sau ca pe o corvoadă ?*
6. *Evaluăm şi îmbunătăţim continuu performanţele pe care le obţinem, în raport cu aşteptările clienţilor ?* Încercăm să prestăm în mod obişnuit servicii peste nivelul aşteptat ?

Timp de lucru: 2 săptămâni



Lucraţi în echipe de 3-4 elevi. Prezentaţi concluziile colegilor voştri. Alegeţi cel mai complet raport.



ACTIVITATEA 4

Grupaţi-vă pe compartimente şi formulaţi câte trei obiective pentru compartimentul vostru. Prezentaţi-le şi discutaţi-le cu colegii şi profesorul coordonator, apoi formulaţi obiectivele pentru firma de exerciţiu.

Realizaţi piramida obiectivelor în funcţie de importanţa şi complexitatea obiectivelor formulate.

Timp de lucru: 50 minute



Lucraţi în echipe de 3-4 elevi în funcţie de compartimentele în care sunteţi repartizaţi la firma voastră de exerciţiu.



ACTIVITATEA 5

Realizaţi profilul potenţialilor clienţi ai firmei voastre de exerciţiu, pe baza elementelor din tabel :

Persoane fizice	Persoane juridice
• vârstă • sex • nivel de instruire • profesie • venit anual • stil de viaţă • preferinţa pentru un anumit produs/serviciu • preferinţa pentru un anumit stil de viaţă	• tipul de afacere (sub forma produselor/ serviciilor pe care le oferă) • număr de angajaţi • caractersiticile personalului angajat (vârstă, sex, nivel de instruire etc.) • caracteristicile clienţilor deserviţi • caracteristicile partenerilor de afaceri

Timp de lucru: 2 săptămâni



ACTIVITATEA 6

Firma voastră de exerciţiu se pregăteşte să participe la un târg internaţional. Va trebui să decideţi asupra celor mai eficiente tehnici de promovare a vânzărilor cu ocazia acestei manifestări. În acest scop, organizaţi o şedinţă de brainstorming pentru a genera cât mai multe idei legate de această problemă. Fiecare idee trebuie argumentată pentru a-i convinge pe colegi de valoarea ei.

Timp de lucru: 50 minute

Ştiaţi că...

Şedinţă de brainstorming presupune modalitatea de a obţine un număr mare de idei de la un grup de persoane care stau în jurul unei mese şi emit sugestii şi soluţii. Se sprijină pe principiul de a spune tot ceea ce le trece prin cap relativ la tema de lucru reţinută.



Lucraţi în echipe de 3-4 elevi. Prezentaţi concluziile colegilor voştri. Alegeţi cele mai bune idei.



ACTIVITATEA 7

Realizarea materialelor promoţionale pentru firma de exerciţiu

Aplicaţia se va realiza în trei etape:

Etapa 1: stabilirea echipelor şi repartizarea sarcinilor de lucru.

Realizaţi un număr de echipe egal cu numărul tipurilor de materiale promoţionale diferite pe care doriţi să le realizaţi la firma de exerciţiu (pliante, fluturaşi, afiş, cărţi de vizită, prezentări Power Point, calendare, semne de carte, etc.). Fiecărei echipe i se va stabili ca sarcină realizarea unui tip de material promoţional, într-un termen precizat.

Etapa 2: realizarea şi prezentarea într-o primă formă a materialelor promoţionale.

La finalul termenului echipele îşi vor prezenta materialul într-o formă cât mai atractivă, vor solicita aprecieri şi comentarii din partea colegilor de care vor ţine seama în etapa următoare. Se va stabili un nou termen pentru îmbunătăţirea materialelor.

Etapa 3: prezentarea finală şi evaluarea rezultatelor.

Timp de lucru: 8 săptămâni



ACTIVITATEA 8

Întocmiţi un cod de conduită pentru reprezentanţii firmei la un târg naţional sau internaţional. **Timp de lucru: 50 minute**



Lucraţi în echipe de 3-4 elevi. Prezentaţi concluziile colegilor voştri. Realizaţi un cod cât mai complet.



ACTIVITATEA 9

Realizaţi proiectul de amenajare a standului firmei de exerciţiu în vederea participării la un târg cunoscând criteriile de evaluare a standului:

Categoria stand
Prezentare: Originalitate, creativitate, atrage atenţia, folosire eficientă a resurselor
Elemente necesare: Numele firmei, logo, informaţii despre produse
Materiale promoţionale: Cataloage, fluturaşi, pliante, mostre de produse
Profesionalism şi serviabilitate: Accesibilitate, semnalizare, nivelul personalului, aspect general

Timp de lucru: 2 săptămâni



Glosar de termeni

Acces pe piață =posibilitatea intrării pe piaţă a unui bun sau a unui serviciu fără a se impune bariere, în condiţiile liberei concurenţe.

Acord=act prin care două sau mai multe întreprinderi se înţeleg, stabilind reguli sau procedee concrete de împărţire a pieţei sau de fixare a preţurilor, urmărind interese comune în comportamentele lor pe piaţă.

Analiza concurențială= studierea punctelor forte şi a punctelor slabe ale unui agent economic/mărci pe o piaţă, în raport cu oferta concurenţei

Analiza SWOT= termen mnemotehnic, format din iniţialele în limba engleză a elementelor de analiză: puncte tari, puncte slabe, oportunităţi şi ameninţări

Avantaj competitiv = poziţie pe piaţă a unei firme care o diferenţiază favorabil în faţa concurenţilori.

Avantaj concurențial = atu care conferă superioritate în faţa concurenţilor pentru firmă. Avantajul poate consta în: tehnologie performantă, productivitate ridicată, imagine de marcă puternică, cota de piaţă.

Analiza pieței = metodă de cercetare care constă în separarea proceselor şi a fenomenelor de piaţă în scopul stabilirii cât mai exacte a previziunilor vânzărilor precum şi a eventualelor riscuri excesive

Calitatea mărfii = calitate a mărfii care trebuie să corespundă proprietăţilor fizico-chimice şi biologice determinate pe baza analizelor de laborator şi a prevederilor standardelor de stat

Cifră de afaceri =volumul global al vânzărilor de bunuri şi servicii efectuate, în cursul unei perioade de timp, de un agent economic şi măsurate prin preţurile lor

Comportament de cumpărare = ansamblul actelor indivizilor direct legate de cumpărarea de bunuri şi servicii, ansamblul ce cuprinde şi procesul decizional ce precede şi determină aceste acte.

Cost de aprovizionare = cost specific aprovizionării, determinat pe baza preţului de cumpărare, la care se adaugă cheltuielile cu aprovizionarea, taxele nedeductibile şi cheltuielile de asigurare pe timpul transportului

Cost de producție = cost alcătuit din costul de achiziţie al materiilor prime şi materialelor consumate, celelalte cheltuieli directe de producţie, precum şi

cota cheltuielilor indirecte de producţie, fiind determinate raţional ca fiind legate de fabricarea acestuia

Concurenţa = firme rivale, ale căror produse şi servicii fac obiectul unei comparaţii din partea cumpărătorilor care vor alege varianta cea mai preferabilă în condiţiile date.

Concurenţă generică = firmele care îşi dispută aceleaşi venituri cu firma în cauză.

Concurenţă de marcă = firme care oferă produse sau servicii asemănătoare, la preţuri asemănătoare aceloraşi categorii de consumatori.

Concurenţă neloială = apare atunci când firma prejudiciază voit activitatea concurenţilor în dorinţa de a intra mai rapid pe piaţă sau de a câştiga o cotă de piaţă mai mare.

Cota de piaţă= ponderea pe care o deţine firma în totalul pieţei unui produs.

Expoziţie = prezentarea şi demonstrarea publicului într-un cadru organizat a unor bunuri selecţionate sau a unui ansamblu de activităţi ale unei unităţi economice, a unei ramuri, a unei ţări sau a mai multor ţări

Gamă de produse =1. grupă de mărfuri ce se înrudesc prin destinaţia lor comună în consum şi prin caracteristicile esenţiale similare privitoare la materia primă folosită pentru obţinerea lor şi/sau tehnologia de fabricaţie; 2. grupă de produse înrudită prin satisfacerea unei anumite nevoi de consum

Harta percepţiilor = model grafic destinat observării poziţionării diverşilor competitori sau diverselor produse concurente.Cu cât distanţa pe hartă a două mărci este mai mică ele sunt mai competitive. Poziţiile neocupate indică posibile oportunităţi existente pe piaţă.

Lider de piaţă = marcă, produs sau firmă care deţine cea mai mare cotă a vânzărilor pe o piaţă.

Marcă = 1. semn susceptibil de reprezentare grafică ce serveşte la deosebirea produselor sau serviciilor unei persoane fizice sau juridice de cele aparţinând altor persoane; 2. semn distinctiv folosit de către unităţile producătoare, pentru a individualiza şi identifica produsele, lucrările şi serviciile lor, de cele identice sau similare ale altor unităţi producătoare

Marcă de comerţ = marcă înregistrată de către unităţile din sfera circulaţiei bunurilor de consum care indică faptul că un anumit bun este comercializat de către o anumită firmă sau magazin, care o oferă beneficiarului sub garanţia sa

Nişa de piaţă = sector atractiv în cadrul unei pieţe care oferă oportunităţi firmei în ceea ce priveşte lipsa concurenţilor puternici, rentabilitatea, vânzările.

Parte a pieţei - reprezintă proporţia pe care o deţine fiecare operator pe piaţă definită ca piaţă a produsului, în funcţie de cifra de afaceri

Plan de marketing = plan ce stabileşte obiective concrete strategice şi mijloacele specifice alese pentru realizarea lor

Planificare = activitate de programare, coordonare, organizare şi conducere pe bază de plan în scopul realizării unei activităţi

Preţ = sumă de bani cerută de un vânzător pentru un produs, un serviciu sau suma valorică la care un consumator renunţă în schimbul achiziţionării unui produs sau al prestării unui serviciu

Preţ de piaţă = preţ care se formează şi se modifică în funcţie de raportul dintre cerere şi ofertă

Promovarea vânzării = ansamblu de activităţi specifice practicate de către comercianţi sau producători în scopul impulsionării vânzărilor/serviciilor prin atragerea şi captarea atenţiei consumatorilor potenţiali prin organizarea de activităţi ca: organizarea de seminarii şi simpozioane, participări la târguri şi expoziţii, la licitaţii sau prin acordarea de facilităţi diverse cumpărătorilor

Relaţii publice = formă de comunicare prin care se creează şi se cultivă, în rândul opiniei publice şi a partenerilor de afaceri, un climat de încredere faţă de produsele firmei.

Segment de piaţă = grup de persoane rezultat al segmentării pieţei în funcţie. de anumite criterii de segmentare.

Segmentarea pieţei = împărţirea pieţei în segmente de piaţă (grupuri de indivizi) cu trăsături similare şi comportament omogen faţă de o firmă, o marcă, un produs.

Sortiment = 1. ansamblu de produse ce aparţin aceluiaşi sort; 2. segmentare a ofertei de mărfuri a unui magazin pe grupe de sorturi (categorii), după lărgimea ofertei, profunzimea şi coerenţa sorturilor

Strategie = ansamblu de măsuri tehnice, economice, organizatorice şi de decizii optime ce se iau într-o perioadă de timp, în cadrul unei întreprinderi, în vederea realizării de activităţi eficiente şi rentabile

Bibliografie

Bozgan Vasile, Sârbu Adela - *Economia întreprinderii şi elemente de legislaţie*, Editura Economică Preuniversitaria, Bucureşti, 2001

Bruhn M., *Orientarea spre clienţi*, Editura Economică, Bucureşti, 2001

Cornescu, V. Marinescu P., Curteanu D., Toma S., *Management de la teorie la practică*, Editura Universităţii Bucureşti, 2004

Costea C., *Firma de comerţ în economia de piaţă*, Editura Uranus, Bucureşti, 2004

Faulkner D., Bowman C., *Elemente de strategie concurenţială*, Editura Teora, Bucureşti, 2000

Gary Jones- *Primii paşi în afaceri*, Editura Teora, Bucureşti, 1997

Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong Veronica, *Principiile marketingului*, Editura Teora, Bucureşti, 1998

Kotler Philip, *Managementul marketingului*, ediţia a III a, Editura Teora, Bucureşti, 2002

Maxim Emil, Gherasim Toader, *Marketing*, Editura Economică, Bucureşti, 2000

Răspunsuri

Capitolul I

Activitatea 6: în perioada de bază firma are o cotă pe piaţa totală de 3,85% şi de 5% pe piaţa importurilor. În perioada curentă firma are o cotă pe piaţa totală de 4,21% şi de 5,22% pe piaţa importurilor. În ambele cazuri firma înregistrează o creştere, aspect pozitiv al activităţii ei.

Activitatea 7: Cotele de piaţă ale celor trei firme sunt: 10,41%, 8,71%, 5,28%, 4,1%, 3,73%. Cotele relative de piaţă: 1,19; 0,84; 0,5; 0,39; 0,35.

Verificaţi-vă cunoştinţele:

8. SWOT, lider, concurenţă, monopol, segment, competitivă, avantaj, oligopol, preţ, oferta, nişa, analiza.

10. a; 11. a; 12. d; 13.b; 14.c; 15.c

16. Cotele de piaţă ale firmei sunt 8,33% în perioada de bază şi 11,66% în perioada curentă.

17. Cotele de piaţă ale firmelor sunt: 9,75%; 7,56%; 6,41%; 5,38%; 2,34%; 2,5%; 1,93%; 1,39%; 1,66%; 1,34%.

Cotele relative de piaţă : 1,29; 0,77; 0,65; 0,55; 0,24; 0,25; 0,19; 0,14; 0,17; 0,14.

Capitolul III

Verificaţi-vă cunoştinţele:

II. 1. F; 2. F; 3. A; 4.A; 5.A

III. 1.c; 2.a; 3.a; 4.d; 5.b